

## **Créer un espace d'entrepreneuriat culturel et créatif : le cas du Centquatre**

**Pokrovsky Alexis**

**ISC Paris Business School**

**apokrovsky@iscparis**

**Haas Aurore**

**Skema Business School**

**aurore.haas@skema.edu**

### **Résumé :**

---

Le secteur culturel français est confronté à des bouleversements économiques et institutionnels majeurs. L'entrepreneuriat culturel et créatif semble une voie prometteuse pour répondre à ces enjeux. Cependant, son accompagnement pose question : en effet il suppose de concilier les impératifs de la création artistique avec la logique économique d'exploitation d'une opportunité. Les recherches récentes sur l'accompagnement soulignent la nécessité de créer des dispositifs organisationnels et matériels adaptés permettant de développer les compétences, à l'instar des communautés de makers et des espaces de co-working. Or, la nature matérielle des dispositifs d'accompagnement est peu étudiée. En traitant la nature matérielle sous l'angle de deux dimensions, le lieu et les proximités, notre article se propose ainsi d'étudier le rôle des dispositifs matériels sur l'accompagnement des activités entrepreneuriales dans le cadre d'un incubateur du secteur créatif et culturel.

L'étude de cas porte sur un cas unique en France, le 104Factory, un incubateur situé à Paris et rattaché à un établissement culturel, le 104. Notre recherche s'appuie sur une série d'entretiens menés avec des entrepreneurs hébergés au 104Factory. Notre étude met en évidence le rôle ambidextre des proximités et du lieu dans l'accompagnement des entrepreneurs culturels et créatifs.

**Mots-clés :** entrepreneur culturel et créatif, accompagnement, proximité, incubateur

---

## **Créer un espace d'entrepreneuriat culturel et créatif : le cas du Centquatre**

La parution du rapport Hearn (2014) répond aux préoccupations des pouvoirs publics en France sur la structuration de l'entrepreneuriat culturel et créatif.

La contribution majeure du rapport Hearn auprès du Ministère de la culture est d'insister sur la nécessité d'une transformation radicale du modèle économique, en abandonnant pour partie le modèle de subventions pour adopter un modèle d'entrepreneuriat, dans lequel les producteurs d'œuvres artistiques ou culturelles assument directement la pérennisation économique de leur projet sous la forme d'un projet d'investissement, acceptant de ce fait la prise en compte des objectifs de rentabilité.

L'une des huit recommandations développées par Hearn (2014) est de favoriser « l'émergence et la consolidation de structures d'accompagnement des entrepreneurs du secteur en incitant à la structuration de clusters régionaux » (Recommandation 5, p 37). Cette recommandation fait écho aux thématiques abordées dans le livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France publié par le Labex Entreprendre de l'Université de Montpellier en Mars (2014). En plaidant pour la mise en place de structures d'accompagnement adaptées au secteur culturel et créatif, Hearn (2014) renvoie aux conclusions des recherches académiques dans le champ de l'accompagnement : en effet, il est désormais admis que les processus d'accompagnement doivent s'adapter à la diversité des entreprises (Chabaud et al., 2010).

Alors que de tels dispositifs émergent en France, ils se développent rapidement dans d'autres pays, à l'instar des USA (Essig & Guevara, 2016) ; dès lors il paraît particulièrement fécond d'étudier de près le fonctionnement de l'un de ces dispositifs et d'en apprécier les conditions matérielles et organisationnelles. En effet, la littérature reconnaît qu'il s'agit de modèles complexes de co-construction entre accompagnant et accompagnés (Chabaud et al. 2010 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2013) s'appuyant sur des dimensions organisationnelles mais aussi matérielles, parmi lesquelles les notions de lieu et proximité jouent un rôle fondamental. Notre question de recherche est donc la suivante : quel est le rôle de deux dimensions

spatiales, lieu et proximité, sur l'accompagnement d'entreprises créatives et culturelles au sein d'un incubateur ?

C'est dans cette perspective que nous proposons de conduire une étude de cas sur le processus d'accompagnement dans un des rares dispositifs existants, à savoir le 104factory, hébergé à l'intérieur du Centquatre, établissement culturel reconnu situé dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris.

Pour répondre à la problématique, notre article est structuré en quatre parties.

Dans une première partie, nous effectuerons une revue de littérature afin de définir les principaux concepts que nous mobilisons dans notre étude. Ainsi, nous aborderons la définition de l'entrepreneur culturel et créatif (ECC), puis nous évoquerons les recherches récentes sur les structure d'accompagnement. Nous concluons la revue de littérature en présentant les deux dimensions matérielles qui permettent d'appréhender les dynamiques à l'œuvre dans le couple entrepreneur – dispositif d'accompagnement : le lieu et la proximité. Dans la deuxième partie nous présenterons la méthodologie de notre recherche et introduirons le terrain. La troisième partie de cette étude livre les résultats de nos investigations et leur interprétation. La conclusion revient sur la valeur exploratoire des résultats et souligne l'intérêt de poursuivre la recherche sur l'effet des dimensions spatiales sur les modèle d'accompagnement.

## **1. L'ENTREPRENEUR CULTUREL ET CREATIF ET LES MODALITES DE L'ACCOMPAGNEMENT**

### **1.1. L'ENTREPRENEUR CULTUREL ET CREATIF : UNE ACTIVITE TOURNEE VERS LA TRANSFORMATION DES ŒUVRES A CARACTERE ESTHETIQUE ET SYMBOLIQUE**

Le terme d'entrepreneuriat culturel et créatif fait l'objet de débats et le spectre des définitions reste très large (Hausmann et Heinze, 2016).

En effet, une première approche consiste à privilégier la dichotomie entre artiste et non artiste. On peut ainsi différencier l'entrepreneuriat artistique, mené par des artistes devenus entrepreneurs (Cyr, 2014 ; Eikhof et Haunschild, 2006 ; Ellmeier, 2003 ; Konrad, 2010), de l'entrepreneuriat culturel, qui peut inclure toutes les actions mises en œuvre pour exploiter des opportunités commerciales dans le secteur culturel (Hausman et Heinze, 2016, Swedberg, 2006).

Une deuxième approche distingue le type d'entrepreneuriat selon le secteur précis de la culture auquel il se réfère. Par exemple, la production cinématographique (Zhao et al., 2013), les arts vivants (Cinnéide et Henry, 2007), ou encore la musique (Scott, 2012).

La troisième approche consiste à choisir comme critère principal la capacité transformative de l'entrepreneur (Davidsson, 2005), quel que soit son statut d'origine, et en s'attachant ici à un marché des biens culturels et créatifs.

Dans ce contexte, l'entrepreneur culturel et créatif (ECC) peut être défini comme celui qui met en œuvre une nouvelle combinaison qui a pour résultat quelque chose de nouveau et d'apprécié dans la sphère culturelle » (Swedberg, 2006, p.260). Les actions de l'ECC se distinguent « par rapport à l'artiste (d'être) celui qui l'accompagne, facilite la création, rend possible la diffusion, en imagine la transformation » (Hearn, 2014). De fait les caractéristiques du « bon » entrepreneur culturel recouvrent l'attention aux opportunités, la créativité artistique et managériale, la passion pour l'art, la persuasion pour inclure d'autres aux projets, ou encore, la prudence, le courage et l'espoir (Klamer, 2011).

Halim, Muda et Salim (2014) ont quant à eux identifié chez l'ECC le « locus de contrôle », c'est-à-dire, la certitude d'avoir une influence sur les résultats, ainsi que la créativité ou l'aptitude à saisir des opportunités. Il ressort de leur recherche que la personnalité de l'entrepreneur culturel est le trait le plus saillant dans le succès de l'entreprise.

En effet, l'ECC est avant tout celui qui s'adonne à des « activités économiques destinées à produire des biens et des services ayant essentiellement une valeur esthétique et symbolique » (Smit, 2011, p 46). Ainsi il ne suffit pas de produire des biens ou des services dans le secteur culturel (par exemple vendre des fauteuils de cinéma) mais de produire (ou de participer à l'accompagnement) des biens et services possédant une charge esthétique et une valeur symbolique (c'est à dire un contenu possédant lui-même une valeur culturelle et créative). Pour reprendre l'exemple précédent, un designer créant un fauteuil possédant ces attributs peut quant à lui être considéré comme un ECC.

Nous définissons donc l'ECC comme l'acteur qui participe à la création ou à la transformation d'un produit à forte valeur esthétique ou symbolique dans le domaine des activités culturelles ou créatives. Par création ou transformation, nous comprenons un ensemble d'activités couvrant les phases de découverte, de création et d'exploitation d'une nouvelle opportunité (Shane et Venkataraman, 2000 ; Chabaud et Messeghem, 2010). Les séquences d'action identifiées par Hearn (2014) de création, transformation et diffusion ou

encore la notion d'une « combinaison » (Swedberg, 2006) peuvent être rapprochées des activités de l'entrepreneur consistant à découvrir, créer et exploiter une opportunité (Shane et Venkataraman, 2000).

Toutefois, la création ou l'exploitation d'opportunité par l'ECC s'effectue dans un contexte où le degré d'incertitude est élevé et nécessite le recours à une temporalité longue.

Les artistes évoluent dans des contextes dans lesquels le degré d'incertitude est extrêmement élevé. Le secteur de la création artistique est caractérisé par l'incertitude et la prise de risque (Menger, 1991) et « l'artiste créateur est un professionnel de l'incertitude » (Menger, 2009).

Un constat partagé par Hearn (2014) pour qui « le risque dans le secteur est grand et la réussite incertaine ».

Afin de diminuer l'influence de l'incertitude sur la création d'opportunité, les artistes élaborent des stratégies de collecte permanente d'informations sur sa propre créativité à travers la succession de projets (Menger, 1991) : « les entrepreneurs du secteur culturel ont donc tendance à mener les projets les uns à la suite des autres » (Hearn, 2014).

Si pour un artiste, il convient de cumuler les expériences successives afin de contrer le degré d'incertitude évoqué, pour devenir entrepreneur il faut savoir exploiter une fenêtre temporelle réduite qui conditionne l'attractivité de l'opportunité (Mitchell et Shepherd, 2010). C'est sur cette divergence fondamentale qu'il convient de travailler si l'objectif est de transformer l'artiste en entrepreneur en le faisant passer d'une collecte d'information de type séquentiel à simultané (Hearn, 2014 p 23).

L'ancrage géographique et institutionnel est le second thème récurrent concernant les facteurs de réussite des entrepreneurs créatifs et culturels. Dans une étude des artistes entrepreneurs en Allemagne, Hausman (2010) pointe les difficultés de ces derniers à générer des revenus dans la durée et s'interroge sur les leviers contextuels pouvant influencer le succès des entrepreneurs culturels. Les initiatives gouvernementales en faveur de l'entrepreneuriat culturel jouent un rôle de premier plan (Halim et al., 2014) tandis que l'ancrage dans un réseau garantit la réussite de l'entrepreneur culturel (Konrad, 2013). Dans ce contexte, la mise en place d'un processus d'accompagnement adapté aux environnements institutionnels et répondant aux besoins spécifiques des ECC prend tout son sens, comme le note le rapport Hearn (2014 : p 6) : « la puissance publique doit accompagner la structuration du secteur en créant des outils d'accompagnement et de financement avant que les acteurs privés prennent

le relais ». Il est bien question ici d'amorcer les projets créatifs et culturels de manière adaptée et spécifique.

## **1.2. L'ADAPTATION NECESSAIRE DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT**

Les dispositifs d'accompagnement sont définis comme des environnements facilitateurs (Lindholm-Dahlstrand et Klofsten, 2002) pour le développement de projets entrepreneuriaux. L'accompagnement entrepreneurial peut recouvrir une « nébuleuse » de pratiques, du coaching au compagnonnage (Paul, 2002).

Or, les recherches récentes sur l'accompagnement des entrepreneurs ont montré que le dispositif d'accompagnement, ne se contente plus de fournir un accès à un appui financier, la constitution de réseau, la mise à disposition de plateformes logistiques (Albert, Fayolle et Marion, 1994), il doit s'attacher à améliorer les compétences des entrepreneurs hébergés (Cuzin et Fayolle, 2004).

Ainsi, au sein de l'espace d'accompagnement, un processus d'apprentissage organisationnel se développe (Fabbri et Charue-Duboc, 2013) menant à une véritable co-construction du projet entrepreneurial (Chaubaud et al., 2010). On passe ainsi d'une logique d'accompagnement générique des entrepreneurs à une individualisation de l'accompagnement autour des notions d'apprentissage et de construction de compétences. C'est dans cette perspective qu'il est nécessaire d'adapter l'outil d'accompagnement au profil de l'entrepreneur et à la nature des projets concernés (Verzat et al, 2010 ; Messeghem et al. 2014).

Trois critères permettent de différencier les dispositifs d'accompagnement afin de les adapter aux entrepreneurs : le processus de sélection, le type d'accompagnement et le type de médiation (Bergek et Norrman, 2008). Ainsi, dans l'étude de cas portant sur Le Ruche, Fabbri et Charue-Duboc soulignent que le processus de sélection par les pairs est créateur de communautés de pratiques et fonde ainsi une appartenance collective.

Dans le domaine de la création artistique et culturelle, ces résultats prennent tout leur sens : la création de communautés et d'une appartenance collective sont particulièrement nécessaires dans les activités artistiques collectives (musique, danse, théâtre) ; le type de médiation a une influence déterminante sur le type de production artistique. Ainsi, Denizot (2008) étudie l'influence du type de médiation entre pouvoirs publics et artistes à travers l'histoire du

théâtre depuis le TNP de Jean Vilar. Cette médiation n'est pas sans effet sur le modèle économique de production artistique et sur le statut des artistes.

Ainsi, la spécification du modèle d'accompagnement en fonction du secteur culturel et créatif a deux conséquences principales : en insistant sur la relation d'accompagnement, cette spécification aura une influence déterminante sur la création de l'opportunité. Le type de médiation institutionnelle jouera sur les conditions de l'exploitation de l'opportunité et sa valorisation dans le champ de l'économie en général (Boltanski et Esquerre, 2017). Nous pouvons donc établir un effet à deux niveaux : l'effet des communautés de pratiques sur les micro-fondations qui interviennent dans la création d'opportunité par l'entrepreneur (Helfat et al., 2007) et l'effet du système de médiation sur la valorisation du contenu esthétique et symbolique des opportunités créées.

Enfin, les relations entre entrepreneurs vont elles-mêmes être influencées par l'adaptation des processus d'accompagnement : en effet, selon que l'accent est mis sur la sélection des projets, l'apport de compétences et ressources ou l'accès au réseau, les relations entre incubés évolueront d'un modèle marqué par la compétition vers un modèle de collaboration (Théodoraki et Messeghem, 2015). La création d'un modèle vertueux de coopération s'appuyant sur un dispositif d'accompagnement est ainsi préconisée par les pouvoirs publics (Hearn, 2014).

Or, dans une organisation similaire à un dispositif d'accompagnement, Les Halles à Nantes, les auteurs ont observé l'importance de la configuration spatiale des lieux sur les processus de communication, de collaboration et de coopération (Emin et Sagot-Duvaurox, 2016). Ces auteurs soulignent l'effet d'entraînement des dynamiques de proximité sur l'entrepreneuriat culturel et créatif. Dans une étude récente, Lawrence et Dover (2015) identifient quant à eux le rôle du lieu (concept de *place*) dans l'établissement de ressources symboliques qui favorisent la constitution d'une identité collective. En particulier ils insistent sur le rôle ambidextre du lieu qui contient et qui effectue une médiation. Ces travaux recherchant à mieux appréhender le rôle de l'espace sur les dispositifs organisationnels s'inspirent de la géographie sociale, et en particulier les travaux de Doreen Massey.

### **1.3. LA PROXIMITÉ SOUVENT INVOQUÉE, AU CŒUR DES INTERACTIONS CRÉATRICES ?**

La proximité est une notion fréquemment évoquée dans les discours des acteurs de la filière culturelle et créative, qui mettent en avant le rôle des dynamiques de proximité sur la dimension collaborative dans un espace de création.

Le courant de l'économie des proximités trouve son origine dans les travaux de Piore et Sabel, (1984) sur les districts industriels, l'organisation des petites entreprises au sein de réseaux basés sur des relations de proximité. Le principe qui sous-tend ce cadre théorique est que les proximités génèrent des externalités positives sur des processus, comme par exemple l'innovation, ou la créativité (notion de milieu créatif développé par Becattini (1992)). Les externalités sont de natures différentes selon les types de proximité, et si le degré de proximité est trop élevé alors les externalités peuvent devenir négatives (Uzzi, 1997).

La typologie de Boschma (2005) permet de définir cinq grandes formes de proximité et d'y associer des caractéristiques spécifiques (voir tableau 1).

**Tableau 1 : Typologie des proximités (d'après Boschma, 2005)**

Type de proximité	Mesure de la proximité	Effets sur les processus		Structure optimale
		Proximité trop faible	Proximité trop forte	
Cognitive	Ecart de connaissances	Incompréhension	Absence d'innovation	Un cluster basé sur une base de connaissances communes
Organisationnelle	Contrôle	Opportunisme	Bureaucratie	Un système équilibré de contrôle organisationnel
Sociale	Confiance (dans les relations sociales)	Opportunisme	Absence de rationalité économique	Un mix de relations structurées par le marché et par l'encastrement social
Institutionnelle	Confiance (dans les institutions)	Opportunisme	Inertie et blocages institutionnels	Des contre-pouvoirs institutionnels
Géographique	Distance	Pas d'externalités spatiales	Verrouillage spatial	Un mix de « local buzz » et de relations hors périmètre

Les proximités ne sont pas des états de fait, mais offrent des potentiels d'action à travers la mise en disponibilité relationnelle (Talbot, 2009). Le meilleur exemple est celui de la proximité géographique : la coprésence en soi ne suffit pas à générer des externalités.

Le modèle de Boschma nous permet d'appréhender des structures optimales qui équilibrent entre les degrés des différentes formes de proximité. Il offre en outre une opérationnalisation à travers les mesureurs de formes de proximité (Ecart de connaissance, degré de contrôle, confiance et distance).

### 1.3. LE LIEU COMME MILIEU CREATIF : LA NECESSAIRE MEDIATION

Le lieu est un élément fondateur dont le premier rôle est de définir une frontière permettant de créer un contenant (Lawrence & Dover, 2015).

L'espace physique ainsi créé a des conséquences importantes en termes organisationnels et relationnels et sa portée symbolique va favoriser la création d'une identité collective (Hackett et Dilts, 2004).

Les frontières organisationnelles ainsi formées peuvent être définies de plusieurs façons, décrites par Eisenhardt et Santos (2009). Les frontières peuvent permettre de réduire les coûts (Williamson, 1975), de délimiter des espaces de pouvoir (Pfeffer et Salancik, 1978), et sont définies par les compétences partagées (Penrose, 1959; Peteraf, 1993). Enfin, la perspective identitaire étudie les mécanismes à l'œuvre au sein de groupes. La théorie de l'identité sociale distingue en particulier le groupe auquel l'individu appartient (in- group) de ce qui se trouve à l'extérieur de ce groupe (out-group).

Cette piste de réflexion qui associe frontières et développement de compétences ou de pratiques créatrices semble particulièrement féconde dans le cadre de l'accompagnement d'entrepreneurs consacré à la création artistique, rejoignant les travaux initiaux de Becattini (1992) sur les milieux créatifs. Or, Becattini souligne l'existence nécessaire de deux conditions préalables : l'existence d'une diversité de compétences au sein du milieu, qui permet de répondre collectivement à un défi donné, et la présence d'un agent de liaison ou catalyseur, avec ses réseaux d'échanges, mais aussi toute institution qu'elle soit formelle ou informelle (Becattini, 1992). Cette question de la médiation institutionnelle est aussi confirmée par Lawrence et Dover (2015), le lieu permettant par ses propriétés cette médiation. Cependant, un lieu n'est pas un simple contenant vide, il est structuré par les relations sociales (Sergot & Saives, 2016b) et de ce fait les configurations d'un lieu sont multiples, permettant une typologie complexe des lieux selon les modes de configuration retenus (Sergot & Saives, 2016a).

## **2. METHODOLOGIE**

### **2.1 DESIGN DE RECHERCHE**

Il existe peu d'études menées sur l'accompagnement d'entrepreneurs culturels et créatifs. Nous avons choisi de mener une étude exploratoire qualitative, qui nous semblait la mieux fondée pour comprendre ce phénomène. Notre recherche s'appuie sur une étude de cas, afin de comprendre en détails le dispositif d'accompagnement de l'entrepreneur culturel et créatif (Yin, 2009). Notre approche s'inscrit dans une recherche qualitative de nature inductive combinant entretiens, observations directes du terrain et données secondaires (Yin, 2009). Cette étude exploratoire a pour objectif d'identifier les leviers et tensions éventuelles générées par le lieu et les proximités sur un dispositif d'accompagnement.

## 2.2. SELECTION DU CAS

Nous avons identifié un cas extrême pouvant permettre l'étude de l'accompagnement d'entrepreneurs culturels et artistiques. Nous avons mené une étude sur un espace dédié à la culture et à l'émergence d'entrepreneurs, le Centquatre. Situé avenue d'Aubervilliers à Paris, un quartier généralement peu associé à la culture, le Centquatre, espace de 40 000m<sup>2</sup>, a ouvert ses portes en octobre 2008. Dès l'origine, l'objectif de ce lieu est de créer un « nouvel outil » où cohabitent le privé et le public, l'art et le commerce.

Le Centquatre accueille tous les types d'art : arts visuels, design et architecture, installations et performance. Des concerts y ont lieu, ainsi que des représentations théâtrales, des spectacles de danse et de cirque. Les artistes professionnels ont également la possibilité d'y louer des salles pour y pratiquer leur art. De plus, le Centquatre accueille une douzaine d'artistes en résidence chaque année, qui développent de nouvelles créations ou y reprennent des créations existantes.

Le Centquatre abrite également des entrepreneurs, dans le cadre de son incubateur dédié à des initiatives culturelles, le 104factory. A ce jour, 31 startups y ont été incubées. Outre l'accompagnement proposé par le 104factory, les startups de l'incubateur bénéficient de services d'Agoranov, un incubateur public reconnu, fondé par de grandes universités et écoles parisiennes. L'incubateur est présenté par la direction du Centquatre comme une nouvelle forme de résidence dans un établissement culturel. L'incubateur incarne ainsi le volet « entreprise » du lieu, le Centquatre étant consacré à la « *fabrication de création et d'innovation* ». Ainsi, loin de sa première fonction culturelle, le Centquatre est présenté comme un lieu où des moyens sont donnés à des créateurs et porteurs de projets. Ces derniers peuvent être des artistes ou des entrepreneurs. L'incubateur est une source de revenus pour le Centquatre : les startups payent un loyer entre 1000€ et 1300€ pour occuper les lieux, l'incubation durant entre 12 et 24 mois au maximum. Les incubés sont éligibles à des financements de la ville de Paris comme le Paris Innovation Amorçage, dont le montant de 31 000€ doit permettre de couvrir largement les frais d'installation et d'occupation. On peut par ailleurs souligner que les startups bénéficient de nombreuses contreparties, tels que la mise à disposition de salles de réception, d'espaces de test pour leurs produits, de l'appui des services techniques du centre, du service de communication et ont la possibilité d'être accompagnés pour leur formation.

### **2.3. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES**

Pour mener cette étude de cas, nous nous sommes fondés sur plusieurs sources d'information et de données : des observations directes, des entretiens, ainsi que des données secondaires relatives au Centquatre, telles que des articles de presse et des vidéos.

Nous nous sommes rendus à plusieurs reprises au Centquatre, pour observer le lieu à différents moments de la journée et échanger de manière informelle avec les personnes rencontrées. Ces observations non participantes nous ont permis de nous rendre compte de la variété des pratiques artistiques représentées, de l'agencement des lieux, de son fonctionnement et d'en appréhender l'atmosphère unique.

Nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs (Miles, Huberman et Saldana, 2014) avec des entrepreneurs du 104factory. Nous avons également mené des entretiens avec la directrice adjointe du Centquatre et la responsable du 104factory, ainsi qu'avec certains membres du personnel du Centquatre. Au total, treize entretiens ont été menés pour ce projet de recherche, 7 entretiens avec des entrepreneurs, un entretien avec un partenaire externe du Centquatre et 5 entretiens avec des collaborateurs du Centquatre. Parmi ces entretiens, 9 entretiens ont pu être enregistrés dont l'intégralité des entretiens avec les entrepreneurs. Pour des raisons de confidentialité, nous avons choisi de ne pas indiquer le nom ou la nature de l'activité des entrepreneurs interrogés. Ces activités sont de nature artistique, créative ou culturelle, et intègrent une dimension d'innovation technologique que nous souhaitons préserver.

## **3. RESULTATS**

### **3.1. LE LIEU REGROUPE ET COMPLIQUE**

Les entrepreneurs ont souligné l'importance de la mise à disposition de locaux par le Centquatre dans un espace physique dédié à la création :

*« Quand il y a des salles vides, on peut les utiliser pour nous...recevoir des investisseurs, leur faire des démonstrations »*

*« On peut gratuitement organiser nos événements »*

Cependant, une entrepreneure souligne :

*« On fait beaucoup de tests avec des artistes. Il faut réserver des salles, il n'y a pas toujours de salles disponibles, donc ça c'est un peu compliqué. »*

Les startups sont réunies au sein de trois « open spaces » répartis dans deux bâtiments de plusieurs étages situés à proximité de l'entrée du 5 rue Curial. Cette entrée est éloignée des bureaux de l'administration, à proximité immédiate des artistes amateurs et professionnels pratiquant leur art. Les startups partagent des plateaux en "open space", ce qui peut faciliter la communication entre elles. Chaque startup a plusieurs bureaux à sa disposition, ainsi que le matériel pour se connecter.

Les structures d'accueil des bureaux en « open space », classiques dans le milieu des incubateurs, peuvent également poser quelques difficultés aux entrepreneurs. En effet, les startups sélectionnées ont dans la plupart des cas un caractère innovant et expérimental. Or, peu de startups bénéficient d'un laboratoire fermé pourtant nécessaire à leurs recherches. De plus, il est difficile dans un « open space » de protéger l'accès à un matériel innovant et coûteux.

La localisation géographique de l'incubateur à l'opposé de l'entrée principale du Centquatre a plusieurs conséquences. En particulier, les entrepreneurs ont la perception d'être coupés des collaborateurs du 104factory et du Centquatre, dont les bureaux sont situés à proximité de l'entrée principale, 104 avenue d'Aubervilliers. Ainsi, les rencontres avec le personnel du Centquatre ont rarement lieu de manière informelle et spontanée.

Cette situation contraste fortement avec celle habituellement observée dans de nombreux incubateurs. Si cet éloignement est habituel dans le cas de résidences d'artistes, il est perçu diversement par les entrepreneurs.

De plus, la localisation de l'incubateur à proximité des espaces d'exposition, des artistes amateurs et du public pose la question de leurs interactions. La plupart des entrepreneurs ont souligné le manque de temps à consacrer aux activités culturelles telles que les expositions ou les concerts proposées par le Centquatre autrement que de manière ponctuelle. De plus, bien que les entrepreneurs aient accès à la liste des artistes en résidence, les interactions avec ces derniers demeurent réduites dans la majorité des cas. De plus, ces interactions ne sont pas spontanées, mais sont médiatisées par les collaborateurs du Centquatre.

La proximité immédiate des artistes, notamment amateurs, peut également être source de tensions pour les startups. Par exemple, malgré les portes fenêtres fermées, on peut entendre distinctement la musique. Ceci peut poser problème lorsque les entrepreneurs reçoivent des

clients ou des partenaires. La présence des habitants du quartier peut également obérer l'image professionnelle que les startups cherchent à construire auprès de leurs clients et partenaires.

### **3.2. LA SYMBOLIQUE DU LIEU : IMAGE ET REPUTATION**

Le lieu symbolise une image de création culturelle innovant. Le Centquatre « *se positionne comme un lieu d'expérimentation avec le public* » (citation d'une entrepreneuse). Les startups font partie intégrante du lieu et donc co construisent cette image. Certains entrepreneurs organisent de nombreux événements au Centquatre, ce qui contribue au rayonnement du lieu. De manière réciproque, les entrepreneurs interrogés admettent que la symbolique du lieu contribue à leur image auprès de leurs clients et investisseurs. Tout d'abord, l'atmosphère spécifique d'établissement culturel du Centquatre rejailit sur l'attractivité des startups:

*« Les clients aiment venir ici »*

*« Par rapport aux artistes, c'est quand même plus sympa de les faire venir ici »*

De plus, les startups ont la possibilité de participer à différents événements, et en particulier, salons, sur lesquels le Centquatre est présent. Le Centquatre inclut également certaines startups dans sa programmation.

*« On se sent vraiment soutenus...En plus le Centquatre organise plusieurs événements pour mettre en valeur les startups. Dès qu'ils peuvent inclure des startups sur un événement, ils y pensent »*

*« C'est bien d'être dans un incubateur. Ça donne de la visibilité, de la crédibilité...et comme on voulait faire une levée de fonds...ça rassure les investisseurs »*

### **3.3. DU LIEU AU MILIEU CREATIF**

Au-delà de l'image du lieu, certains entrepreneurs ont choisi le 104factory pour intégrer le milieu artistique. Par exemple, une entrepreneuse souligne :

*« il y a eu un effet domino...qui nous a permis de rencontrer cette artiste »*

*« Le lieu a permis de construire ce réseau...ça a permis d'avoir des artistes qu'on n'aurait pas pu atteindre autrement »*

L'équipe du 104factory transmet aux startups la liste des artistes en résidence.

*« On peut dire...j'aimerais essayer de le rencontrer...on l'a déjà utilisé, mais on ne les a pas toujours en direct »*

*« C'est une piste en plus pour essayer de les contacter, de travailler avec eux »*

Cependant, selon la discipline artistique et la proposition de la startup, la mise en relation peut être plus ou moins simple et aboutir ou non.

De plus, le caractère public de l'incubateur peut permettre l'accès à d'autres réseaux :

*« Elle savait qu'on voulait gagner l'appel à projets de la Ville de Paris...Elle nous a fait rencontrer les bonnes personnes »*

Cependant, alors que la logique partenariale suppose une certaine réciprocité, certains entrepreneurs perçoivent une défiance ou un manque de transparence concernant de possibles mises en relation par la direction du Centquatre.

*« On ne bénéficie pas du carnet d'adresses de José-Manuel (note : directeur du 104) »*

### **3.4 .LA PROXIMITE COGNITIVE INDISPENSABLE FACTEUR D'HOMOGENEITE DU LIEU**

Les startups candidates à l'incubation au 104factory font l'objet d'une pré-sélection par la direction ce qui favorise une base de connaissances communes, source de proximité cognitive. L'équipe du Centquatre dédiée à l'incubateur assure ensuite le mentorat des entrepreneurs et veille au montage du dossier, en préparation au comité de sélection. Le comité de sélection, composé d'une dizaine d'experts issus notamment du monde de la culture et de l'entrepreneuriat –BPI, Ville de Paris, membres du Centquatre–, est indépendant. Le sérieux du processus de sélection a été souligné par une entrepreneure :

*« Ce ne sont pas que les gens du Centquatre qui décident...Il y avait des gens de la BPI, de la Ville de Paris...Ça nous a rassurés,..On était dans un vrai incubateur. »*

Les entrepreneurs qui postulent au 104factory ont des attentes particulières : certains entrepreneurs ont pointé la nécessité de se trouver dans un incubateur dédié aux activités culturelles et créatives : Ils soulignent des différences avec des startups technologiques classiques.

*« On est assez mal à l'aise quand on n'est pas dans des incubateurs pour startups culturelles...on a une approche qui est celle d'un épicier...on livre des [produits culturels]...on a un lien très matériel avec ce qu'on fait...ce qui fait qu'on ne peut pas espérer une croissance exponentielle »*

*« Différence de cap, d'idéal...Beaucoup de dispositifs d'accompagnement ne nous conviennent pas »*

*« On a des petits modèles économiques, mais on s'en sort »*

Certains entrepreneurs ont souligné la primauté de l'œuvre ou du produit culturel par rapport à d'autres considérations, y compris commerciales. Cette dimension les distingue des startups plus classiques.

*« Les conditions à remplir pour plaire à des entreprises et les conditions à remplir pour faire [un bon produit culturel] s'opposent parfois... Dans la culture, on a beaucoup cette problématique-là, de devoir en permanence transiger entre la valeur du bien culturel qu'on produit et sa valeur aux yeux de notre client. »*

### **3.5. UNE NECESSAIRE PROXIMITE ORGANISEE**

Dans le type d'accompagnement observé au Centquatre l'accent est mis sur des actions collectives ou de support technique afin de renforcer les dynamiques générées par le lieu et la proximité cognitive.

Parmi les actions mises en œuvre par le 104factory pour favoriser les échanges entre entrepreneurs, on peut citer par exemple l'organisation de déjeuners ou d'apéros en commun. Du fait de la diversité des disciplines artistiques représentées, les opportunités de collaborations entre les entrepreneurs paraissent parfois réduites. Au 104factory, la musique fait cependant exception, car de nombreuses startups ont développé leur activité en relation avec cette discipline. Ceci génère des collaborations entre les startups concernées.

*« Comme on est tous dans le milieu culturel, je pense qu'on se comprend mieux avec les autres startups »*

*« Il y a toujours des gens qui ont rencontré des situations similaires et qui vont pouvoir nous décoincer sur un point »*

Enfin, au-delà de cet accompagnement classique, le 104factory propose aux entrepreneurs d'utiliser les fonctions support déjà présentes au sein de l'établissement. Certains entrepreneurs ont pu se reposer sur les compétences des équipes techniques et communication, par exemple.

*« Il nous a aidé à de très nombreuses étapes clés du développement de notre prototype »*

*« il y a possibilité de contacter les relations presse »*

## **4. DISCUSSION**

Les processus d'accompagnement consistent en la mise en œuvre d'un milieu favorable au développement de l'entrepreneur culturel. Notre étude montre que ces processus s'appuient

sur des dimensions matérielles combinant lieu et proximité. Sur le plan managérial, nous retenons l'importance du processus de sélection afin de développer la dimension collective et l'équilibre entre logique artistique et économique.

#### **4.1 CONTRIBUTION THEORIQUE**

Dans un premier temps nous avons mis en évidence l'importance accordée par les ECC à l'espace dans lequel va se dérouler l'accompagnement et qui va servir de support à sa spécialisation. Nous nous inspirons ici du concept de « résidence d'artiste » qui est une notion sous-théorisée dans les sciences sociales, sur lequel existe une importante « littérature grise ». En effet, l'attache au lieu pose de façon cruciale la question de la relation au territoire, l'existence ou non d'interactions avec le public, d'un espace de sociabilité et l'ouverture à des réseaux (Bisenius-Penin, 2015). En reprenant la typologie élaborée par Sergot et Saives (2016) sur les lieux, il apparaît que les attentes privilégiées par les ECC en matière d'espace sont de types « Construction/Déconstruction » et « Constellation ». Dans le type « construction/déconstruction », le lieu est un moyen de catalyser des opportunités entrepreneuriales disponibles dans un environnement riche et d'engager une co-construction dialectique avec la réalité sociale. Dans le modèle « constellation », le lieu permet une confrontation du sens individuel à des réseaux multiples. Cette dimension spatiale apporte un éclairage complémentaire sur les leviers à mettre en œuvre dans l'adaptation des processus d'accompagnement (Chabaud et al., 2010).

Par ailleurs, notre analyse nous permet de confirmer le rôle des dynamiques de proximité. En effet, nous avons observé que l'accompagnement s'appuie sur l'usage de formes de proximités.

Ainsi, la proximité géographique est facilitée par l'organisation des lieux. Les conséquences de cette proximité géographique sur le dispositif d'accompagnement sont le partage de règles tacites entre les acteurs. L'existence de règles tacites va diminuer les facteurs d'incertitude et renforcer la coopération. Cependant, comme le notent Rallet et Torre (2004), la proximité géographique est aussi source de tensions, de conflits qui doivent être réglés dans les formes de proximité organisée

La proximité cognitive est pilotée par le processus de sélection : l'ensemble des incubés, même s'ils viennent d'horizons très différents, partagent une base de connaissances commune. Une forte proximité cognitive facilite les processus d'innovation et ce d'autant

plus que les compétences regroupées sont diverses (Noteboom et al., 2007). Ainsi, le mode de sélection garantit la mixité des types de projets tout en insistant sur quelques facteurs communs, validés à leur tour par un panel d'experts. Cette diversité des compétences dans le 104factory est un moyen de favoriser les échanges entre incubés et d'éviter des effets blocage consécutifs à une trop grande proximité cognitive.

La proximité organisée se manifeste tout d'abord par le partenariat signé entre le Centquatre et les incubés. En effet, ce sont les termes du partenariat qui vont définir les règles formelles du contrôle exercé par le Centquatre. Toutefois à côté de ces règles formelles coexiste un ensemble de règles moins formelles. Nous avons ainsi observé que certaines des règles informelles peuvent être ressenties par les incubés comme une forme de subordination aux contraintes du Centquatre, que ce soit en termes d'horaires, d'accès à des espaces et à des personnes clés, ou encore, à propos de la politique de communication. Ce sentiment de subordination crée une asymétrie dans les relations de pouvoir sur les contrôles organisationnels entre incubés et incubateur. Ainsi, si un contrôle formel réduit les risques d'opportunismes de chaque incubé et crée une communauté, le déséquilibre observé dans le partage de ces contrôles entre accompagnant et accompagné, peut nuire aux échanges. Nous mettons ainsi en évidence, en réponse à la problématique soulevée par Talbot (2015), qu'une asymétrie dans les mécanismes de contrôles inter-organisationnels vient modifier les propriétés des proximités organisationnelles.

Enfin, nous avons pu observer un degré élevé de confiance dans les interactions entre acteurs. Toutefois, nous n'avons pas pu à ce stade déterminer si la construction de relations de confiance s'est effectuée en raison de proximité sociale ou institutionnelle. Un travail complémentaire sur la structure des relations sociales permettrait d'affiner les résultats.

#### **4.2 CONTRIBUTION MANAGERIALE**

Cette étude permet de définir les leviers d'un accompagnement réussi pour les entrepreneurs culturels et créatifs. Tout d'abord, cette recherche montre la nécessité d'un accompagnement particulier pour ce type d'entrepreneurs. En effet, les entrepreneurs du secteur culturel et créatif présentent des singularités qui demandent une réponse adaptée. En particulier, ces entrepreneurs ont la perception d'être dans un entre-deux qui les oblige à dialoguer avec plusieurs types d'interlocuteurs aux conceptions parfois opposées : les investisseurs ayant des exigences en termes de rentabilité, les entreprises partenaires ou clientes ayant également une

logique économique, et le milieu artistique et culturel, où d'autres dimensions, telles que l'esthétique, sont mises en avant. Un accompagnement permettant aux entrepreneurs culturels et créatifs de répondre aux attentes de ces différentes parties prenantes tout en construisant et affinant leur projet paraît donc nécessaire.

Notre étude pointe les tensions possibles liées à ce modèle. Tout d'abord, l'espace matériel accueillant les startups doit tenir compte de leurs spécificités. En particulier, des espaces d'expérimentation doivent être accessibles aux entrepreneurs, ainsi que des espaces ou rangements clos leur permettant de protéger leurs recherches et travaux. De plus, des espaces de réception permettant d'accueillir les partenaires et clients des entrepreneurs favorisent le développement des projets. Enfin, la proximité physique entre incubés et collaborateurs en charge de l'incubateur est également importante pour la réussite des startups.

Notre étude permet de souligner l'influence du lieu dans la création de ressources symboliques telles que l'image et de la réputation. Une image de marque forte et reconnue au niveau de l'incubateur peut permettre aux entrepreneurs l'accès à des clients, à des financements, à des appels d'offre, et à des partenaires.

L'accompagnement des entrepreneurs culturels et créatifs doit également permettre à ces derniers de concilier deux logiques : une logique d'affaires, et une logique artistique, créative et culturelle. Ces deux dimensions de l'accompagnement peuvent être prises en compte par le biais de partenariats croisés.

Enfin, un accompagnement réussi passe par un processus de sélection adapté des startups. En effet, l'entrepreneur culturel et créatif doit pouvoir être accompagné dès le processus de sélection sur les dimensions qui peuvent lui faire défaut, comme l'explicitation de son modèle d'affaires, par exemple. Le comité de sélection doit pouvoir comprendre les deux facettes de l'entrepreneuriat culturel et créatif, à savoir, la dimension économique, mais également, la dimension culturelle et artistique. De plus, le processus de sélection peut permettre de créer une communauté de soutien et d'apprentissage pour les entrepreneurs incubés. Dès lors, le choix des projets pourrait tenir compte de la dimension collective de l'accompagnement des entrepreneurs culturels et créatifs dès le processus de sélection des projets. En particulier, un choix pourrait être fait sur le caractère multidisciplinaire ou spécialisé de l'incubateur concernant les arts mis en avant au sein de la structure d'accompagnement.

## CONCLUSION

Notre étude exploratoire met en évidence le rôle du lieu et des proximités dans l'accompagnement de projets d'entrepreneuriat culturel et créatif. Cette recherche montre ainsi qu'un accompagnement spécialisée (Chabaud et al., 2010) pour ce type d'entrepreneurs dont la finalité économique est de produire des œuvres à forte valeur esthétique ou symbolique (Smit, 2011), est nécessaire en vue d'assurer le développement des activités culturelles et créatrices en France (Hearn, 2014) et qu'il doit s'appuyer sur des dimensions matérielles aussi bien qu'organisationnelles.

Le rattachement de l'incubateur à un lieu culturel répond aux attentes des entrepreneurs culturels et créatifs, notamment en termes d'image, d'identité, de réseau, et de support technique. Dans cette perspective, le dispositif d'accompagnement doit associer à son ancrage dans le secteur culturel ou artistique, un ancrage géographique fort afin d'aider l'entrepreneur culturel et créatif à valoriser son projet entrepreneurial.

En second lieu nous avons observé que le processus de sélection joue un rôle important sur l'homogénéité du milieu créatif. En effet, le processus de sélection a un effet sur la proximité cognitive des entrepreneurs. En garantissant une diversité des compétences au sein de l'incubateur, il favorise la co-construction de capacités. Ainsi, une attention toute particulière doit être portée à ce dispositif de sélection à la fois par les accompagnateurs, afin de définir les dynamiques collectives qu'ils souhaitent encourager dans leur établissement, mais aussi par les futurs incubés afin de sélectionner un environnement qui corresponde réellement à leur projet. Cette sélection doit permettre en outre de prendre en compte les spécificités du modèle économique des entrepreneurs culturels et créatifs, et en particulier, des objectifs de croissance modérée. En effet, les entrepreneurs culturels et créatifs ont un modèle économique propre qui peut se distinguer des modèles actuels de start-up et il peut se révéler problématique d'associer des start-up aux projets trop variés.

Cette étude met en évidence l'opportunité de faire évoluer le modèle des résidences d'artiste traditionnel dans les établissements culturels pour répondre aux attentes grandissantes des entrepreneurs culturels et créatifs. En effet, ces derniers sont favorables à un rééquilibrage des pouvoirs dans l'exercice des contrôles inter-organisationnels. Ainsi, les établissements culturels désireux d'héberger un incubateur doivent adapter leurs pratiques à l'accompagnement des entrepreneurs culturels et créatifs en proposant non seulement un lieu

et un milieu homogène, mais en réfléchissant aux modes de médiation avec ces nouveaux acteurs. Ces dernières actions peuvent s'appuyer sur le renforcement des proximités au sein de lieu dédiés à la création, le retour d'expérience de la part des incubés et la sensibilisation des acteurs de la sphère culturelle aux défis de l'économie culturelle et créative.

## REFERENCES

- Albert P., Fayolle A., Marion S., (1994), « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°101, pp 100-112.
- Becattini G., (1992). « Le district industriel : milieu créatif ». *Espace et Sociétés*, 66, pp.100.
- Bergek A., Norrman C., (2008), « Incubator best practice : A framework » *Technovation*, vol 28, n°1-2, pp 20-28.
- Bisenius-Penin C. (2015). *Résidence d'auteurs, création littéraire et médiations culturelles. A la recherche d'une cartographie*. Editions universitaires de Lorraine, Nancy, 170 pages.
- Boltanski, L et Esquerre, A. *Enrichissement. Une critique de la marchandise*. Editions Gallimard, 2017.
- Boschma R., (2005). « Proximity and innovation. A critical assesment ». *Regional Studies*, 39(1), pp.61-74.
- Chabaud D., et Messeghem K. (2010). « Le paradigme de l'opportunité ». *Revue française de gestion*, (7), 93-112.
- Chabaud, D., Messeghem, K., et Sammut, S. (2010). « Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 1-5.
- Cinnéide, B. et Henry, C. (2007). « Entrepreneurship features of creative industries: The Irish music and dance sector ». *Entrepreneurship in the creative industries: An international perspective*, 2007, p. 72-86.
- Cuzin R., Fayolle A., (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 210, pp. 77-88.
- Cyr C., (2014). « Roger Parent and Réalisations Inc. Montréal: A Flair for Creativity1 ». *International Journal of Arts Management*, 16(3), 60.
- Davidsson p. (2005) *Researching entrepreneurship*. Springer.
- Denizot M. (2008). Du théâtre populaire à la médiation culturelle: autonomie de l'artiste et instrumentalisation. *Lien social et Politiques*, (60), 63-74.
- Eikhof D. R., et Haunschild A. (2006). « Lifestyle Meets Market: Bohemian Entrepreneurs in Creative Industries ». *Creativity et Innovation Management*, 15(3), 234-241
- Ellmeier A. (2003) « Cultural entrepreneurialism : On the changing relationships between the arts, culture and employment ». *International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 3-16

- Emin S., Sagot-Duvaurox D., « L'émergence de dynamiques coopératives : l'exemple d'un réseau d'entreprises créatives co-localisées. Une approche par l'économie des proximités », *Géographie, économie, société*, 4/2016 (Vol. 18), p. 525-550.
- Essig L. et Guevara J. (2016) *A landscape of Arts entrepreneurship in the US Higher Education*. Alliance for the Arts in Research Universities, Arizona State University.
- Fabbri J., et Charue-Duboc F. (2013). « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs: le cas de La Ruche ». *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(3), 86-99.
- Hackett S. M. et Dilts D. M. « A systematic review of business incubation research ». *The Journal of Technology Transfer*, 2004, vol. 29, no 1, p. 55-82.
- Halim M. A. S. A., Muda S., et Amin W. A. A. W. M. (2011). « The measurement of entrepreneurial personality and business performance in Terengganu creative industry ». *International Journal of Business and Management*, 6(6), 183.
- Hausman A. et Heinze A. (2016). « Entrepreneurship in the cultural and creative industries: Insights from an emergent field ». *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 5(2), 7-22
- Hausman A., (2010). « German artists between bohemian idealism and entrepreneurial dynamics: Reflections on cultural entrepreneurship and the need for start-up management ». *International Journal of Arts Management*, 12(2), 17-29
- Hearn S., (2014), Rapport à la Ministre de la Culture et de la Communication et au Ministre de l'Economie, du Redressement Productif et du Numérique sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, 69 pages.
- Helfat C, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf MA, Singh H, Teece DJ, Winter SG. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell:
- Klamer A., (2011). « Cultural entrepreneurship ». *The Review of Austrian Economics*, 24(2), 141-156.
- Konrad E., (2013) « Cultural entrepreneurship: The impact of social networking on success ». *Creativity and Innovation Management*, 22(3), 307-319
- Lawrence, T.B. & Dover, G., 2015. Place and Institutional Work. *Administrative Science Quarterly*, 60(3), pp.371-410.
- Lindholm-Dahlstrand A. et Klofsten M. *Growth and innovation support in Swedish science parks and incubators*. 2002. 31-46
- Menger P. M. (1991). « Marché du travail artistique et socialisation du risque: le cas des arts du spectacle ». *Revue française de sociologie*, 61-74.
- Menger P. M. (2009). « Le travail créateur ». *S'accomplir dans l'incertain*.
- Messeghem K., Sammut S., « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1/2010 (Vol. 9), p. 82-107.
- Messeghem K., Sammut S., Thoreux M., Swalhi A., Bakkali C., (2014), Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France, Labex Entreprendre, 166 pages.
- Miles M. B. , Huberman M.A., Saldana, J. (2014) *Qualitative data analysis* Sage

- Mitchell, J. R. , Shepherd, D.A. (2010) « The thine old self be true: Images of self, images of opportunity and entrepreneurial action » *Journal of Business Venturing* 138-154
- Nooteboom, B., Van Haverbeke, W., Duysters, G., Gilsing, V., et Van den Oord, A. (2007). « Optimal cognitive distance and absorptive capacity. » *Research policy*, 36(7), 1016-1034.
- Paul M. (2003), « Ce qu’accompagner veut dire » *Revue de Carrièreologie*, vol 9, n°1. Pp 121-144.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. N.Y.: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). « The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view ». *Strategic Management Journal*, 14(March): 179-191.
- Pfeffer, J., et Salancik, J. (1978). « A social information processing approach to job attitudes and task design » *Administrative Science Quarterly*, 23(224-253).
- Piore, M. et Sabel, C. (1984) *The second industrial divide: prospects for prosperity*. New York: Basic.
- Rallet A. et Torre A., 2004. « Proximité et localisation ». *Économie Rurale*, 280(1), pp.25–41.
- Santos, F. M., et Eisenhardt, K. M. (2005). « Organizational boundaries and theories of organization ». *Organization Science*, 16(5): 491-508.
- Scott M. (2012). « Cultural entrepreneurs, cultural entrepreneurship : Music producers mobilising and converting Bourdieu’s alternative capitals ». *Poetics*, 40(3) : 237-255
- Sergot B. et Saives A.L. (2016a). « Placing organized work : how and why place is a useful concept for Management and Organization Studies ». *16th EURAM Conference*. June 1-4, Paris pp. 1–46.
- Sergot B. et Saives A.L. (2016b). “Unplugged - Relating place to organization: A situated tribute to Doreen Massey” *M@n@gement*, vol. 19(4): 335-352
- Shane, S., et Venkataraman, S. (2000). “The promise of entrepreneurship as a field of research”. *Academy of management review*, 25(1), p. 217-226.
- Smit, A. (2011). « The influence of district visual quality on location decisions of creative entrepreneurs ». *Journal of American Planning Association*, 77(2), p.167-184.
- Swedberg R., (2006). « The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna ». *Journal of Cultural Economics*, 30(4), 243-261.
- Talbot D., (2009). « L ’approche par la proximité : quelques hypothèses et éléments de définitions ». *XVIIIeme conférence de l’AIMS*, Grenoble. pp. 1–25.
- Talbot D., (2015). « Faut-il être proche pour contrôler ? Effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel ». *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*. pp. 1–26.
- Theodoraki C., Messeghem K., « Ecosystème de l’accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopération », *Entreprendre et Innover*, 4/2015 (n° 27), p. 102-111.
- Uzzi B. (1997) « Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly* 42 (1), 35-67.
- Verzat C., Gaujard C., et François V. (2010) « Accompagner des futurs entrepreneurs en fonction de leurs besoins à chaque âge de vie ». *Gestion 2000*, vol. 27, no 3.

Williamson, O. E. (1975). *Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Yin R.K., (2009). *Case Study Research: Design and Methods 4th ed.*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Zhao, Ishiara et Lounsbury M. (2013) « Overcoming the illegitimacy discount: Cultural entrepreneurship in the US feature film industry ». *Organization Studies*, 34(12), 1747-1776.