

Les déterminants de la performance d'un écosystème entrepreneurial : une étude exploratoire

Malherbe, Magali

Université de Caen Normandie, Laboratoire NIMEC, IAE Caen

magali.malherbe@unicaen.fr

Mensah, Abel

Université de Caen Normandie, Laboratoire NIMEC, IAE Caen

abel.mensah.pro@gmail.com

Résumé :

Ce papier questionne la mesure de la performance à un niveau inter-organisationnel, celui de l'écosystème entrepreneurial. Comme de nombreux concepts jeunes, l'écosystème entrepreneurial souffre d'un manque de théorisation. Notamment, la question de la performance nécessite d'être investiguée afin de ne pas se limiter aux seules préoccupations économiques relatives au développement territorial. Nous mobilisons la littérature en contrôle qui définit la performance globale comme l'agrégation des performances économique, sociale et environnementale pour envisager les multiples dimensions de sa performance. Une étude qualitative exploratoire de l'écosystème entrepreneurial qui s'est formé autour de l'agglomération caennaise est menée pour identifier les représentations de la performance des différents membres et ainsi préserver la nature subjective et contingente de la performance. Cette étude montre l'intérêt d'envisager la définition de la performance globale à un niveau inter-organisationnel afin de développer des outils permettant de comprendre la contribution des acteurs et de leurs relations à la performance du collectif. Par ailleurs, nous proposons une caractérisation plus fine des dimensions de la performance dans un écosystème entrepreneurial qui permet de dépasser une logique territoriale caractéristique des phénomènes d'agglomération spatiale.

Mots-clés : performance globale, écosystème entrepreneurial, représentations cognitives, étude qualitative

Les déterminants de la performance d'un écosystème entrepreneurial : une étude exploratoire

INTRODUCTION

Dès le début des années 2010, Isenberg (2010) et Feld (2012) ont popularisé le concept d'écosystème entrepreneurial (désormais EE) dans les communautés de praticiens et dans la littérature « grise ». Ce fort engouement des praticiens s'est propagé à la sphère académique qui s'est attachée à développer des fondements théoriques et empiriques à ce concept. Toutefois, malgré un nombre croissant de publications (Alvedalen et Boschma, 2017), une majorité d'auteurs s'accorde sur l'absence d'une conception commune (par exemple Alvedalen et Boschma, 2017 ; Brown et Mason, 2017 ; Stam, 2015). Dans le prolongement de ce constat, ceux-ci appellent à davantage de travaux permettant non seulement de construire des fondations robustes au concept d'EE, mais surtout d'asseoir sa légitimité aux côtés d'autres concepts déjà bien documentés tels que les clusters ou les systèmes régionaux d'innovation. Au-delà de prôner le rôle central des entrepreneurs dans le développement économique d'une région (Brown et Mason, 2017), les chercheurs se donnent pour ambition de comprendre la diversité et la multiplicité des parties prenantes qui participent au processus de co-innovation et à ses effets aussi bien économiques que sociaux et sociétaux (Alvedalen et Boschma, 2017). En effet, dans l'étude d'un EE, ce n'est pas tant le processus d'agglomération spatiale des acteurs que le rôle des individus dans l'exploration d'opportunités et la découverte de nouveaux biens et services qui prime (Stam et Spigel, 2017). En ce sens, l'EE se distingue également de la perspective générale de l'entrepreneuriat motivé par la recherche d'autonomie et la création d'entreprise et focalise l'attention sur les mécanismes de co-innovation (Alvedalen et Boschma, 2017).

Initialement défini comme un groupe d'acteurs interconnectés au sein d'une communauté géographique locale (Cohen, 2006), l'EE est désormais envisagé sur une échelle plus large. En effet, l'ancrage territorial caractéristique des clusters et des districts industriels (Mason et Brown, 2014 ; Porter, 2000) ne permet pas de refléter l'envergure des relations qui structurent un EE. Bien que le territoire reste au cœur de l'EE, les collaborations se tissent au-delà des frontières géographiques, au niveau national voir international, à la recherche de compétences propices aux co-innovations (Alvedalen et Boschma, 2017). L'EE se caractérise ainsi par un

maillage avec des pôles de compétences situés à l'extérieur de son ancrage local. Par ailleurs, il est largement admis que les pratiques de co-innovation traversent différents niveaux d'action – les firmes, les tiers-lieux, les industries, l'écosystème – (Bogers et al., 2017). Les dimensions relationnelles qui sous-tendent la génération et le transfert des connaissances propices à l'innovation s'articulent ainsi autour de partenaires, d'espaces, de réseaux et d'un environnement local et s'observent simultanément sur ces différents niveaux.

Cette capacité de l'EE à développer des collaborations multi-niveaux et par-delà des frontières géographiques contribue ainsi à sa performance. Les travaux existants suggèrent que la performance d'un EE est fonction des interactions qui s'instaurent entre les individus, les organisations, les institutions et les processus (Mason et Brown, 2014). Toutefois, ces travaux ne présentent pas un réel consensus ni même une volonté d'identifier précisément les facteurs de performance d'un EE (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Stam et Van de Ven, à paraître). De même, l'EE est généralement envisagé à travers sa contribution au développement économique local (Mason et Brown, 2014), s'inscrivant dans la tradition schumpetérienne prônant le rôle important des entrepreneurs dans le développement économique. Animées depuis longtemps par la question de la performance et de ses contours, les recherches en contrôle peuvent ainsi apporter un éclairage nouveau (Bessire, 1999). La notion de performance globale associe plus largement les dimensions économiques, sociales et environnementales, et considère les rapports de l'entreprise avec des parties prenantes aux objectifs individuels, souvent contradictoires (apporteurs de capitaux, clients, fournisseurs, associations, ONG...) (Chauvey et Naro, 2013). Toutefois, la prise en compte de ces diverses attentes et l'évaluation des réponses apportées restent traditionnellement centrées sur une entreprise et la mise en œuvre de sa stratégie. Or, l'élargissement de l'action stratégique au niveau de l'écosystème (Teece, 2018) nécessite également de comprendre la performance globale à ce niveau inter-organisationnel. En effet, selon cette perspective inter-organisationnelle, les parties prenantes n'ont plus uniquement des attentes auxquelles répond l'entreprise, mais entretiennent une relation symbiotique à travers laquelle elles participent à la réalisation de tout ou partie des attentes des membres du collectif.

L'objectif de ce papier est donc double : (1) caractériser plus finement les déterminants de la performance d'un EE en considérant ses différentes composantes et (2) questionner l'intérêt d'élever la notion de performance globale au niveau d'un collectif d'acteurs et les modalités de ce déplacement du niveau d'analyse. Pour répondre à cet objectif de recherche, nous menons

une étude qualitative exploratoire de l'EE qui s'est formé dans la ville de Caen et sa périphérie en Normandie, afin d'identifier les représentations de la performance des différents membres de l'EE, leurs contributions à la réalisation des diverses attentes et les conditions requises. Cette caractérisation cognitive de la performance permettra à l'avenir d'assurer un meilleur pilotage des EE et constitue ainsi une étape préliminaire à la proposition d'outils de mesure intégratifs qui permettront de renouveler les indicateurs traditionnellement utilisés pour mesurer la compétitivité territoriale. L'enjeu managérial de ce travail est également important car le foisonnement de structures collaboratives locales (fab labs, espaces de co-working...) s'accompagne d'un besoin de disposer d'outils permettant à ces collectifs d'évaluer leurs actions et leurs retombées.

Dans une première partie, nous présenterons le cadre conceptuel de cette recherche qui s'attache à préciser les caractéristiques d'un EE, puis à caractériser la notion de performance dans un contexte inter-organisationnel d'agglomération spatiale. Ensuite, nous expliquerons notre méthodologie fondée sur une étude de cas unique. Enfin, nous détaillerons nos résultats avant de les discuter.

1. REVUE DE LITTERATURE

La littérature sur les EE s'inscrit dans la lignée de deux traditions de recherche en entrepreneuriat, l'une s'attachant à comprendre les mécanismes d'agglomération spatiale et donc centrée sur la dimension territoriale, l'autre s'intéressant à la dimension relationnelle et à son impact sur l'innovation. De par sa jeunesse, le concept d'EE souffre de quelques faiblesses (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Brown et Mason, 2017 ; Stam et Van de Ven, à paraître). Notamment, un focus trop important sur les seuls entrepreneurs et donc le manque de considération de la multiplicité des attentes de ses membres n'a pas été envisagée précisément et ne permettent donc pas de développer une compréhension globale de la performance d'un EE. Dans une première section, nous présenterons des éléments de définition des EE, puis dans une seconde section nous discuterons la notion de performance dans un contexte inter-organisationnel.

1.1.L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL : DES FONDEMENTS PLURIDISCIPLINAIRES

Malgré une première apparition du terme EE dans un article académique de Cohen en 2006, le concept d'EE prend son essor dans la littérature « grise » au début des années 2010 avant de se propager à la sphère académique. L'étude des EE s'inscrit ainsi dans le constat général du nécessaire passage de l'analyse stratégique au niveau de l'écosystème (Teece, 2018) et a donné naissance à un pan de littérature qui s'est progressivement détaché des travaux sur les écosystèmes initiés par Moore (1993). Comme tout écosystème, l'EE regroupe un ensemble d'acteurs variés et interdépendants dont les intérêts individuels doivent s'aligner avec les objectifs du collectif (Jacobides et al., 2018). Aux côtés des entrepreneurs, un ensemble d'acteurs va faciliter l'activité entrepreneuriale et notamment l'innovation en apportant un soutien matériel (par exemple les universités et laboratoires de R&D, les grandes entreprises), un soutien financier (par exemple les banques, les *business angels*), des conseils (par exemple les experts comptables, les juristes) ou une combinaison « d'outils » comme c'est généralement le cas des pouvoirs publics (Isenberg, 2010 ; Spigel, 2017 ; Stam, 2015). Mais, un EE ce n'est pas uniquement des acteurs. Des composantes sociales (réseaux, travailleurs qualifiés, mentors...) et culturelles (ouverture d'esprit, *success stories*, culture de soutien...) déterminent l'action collective (*Ibid*). Bien que les travaux s'accordent sur les éléments constitutifs d'un EE, un consensus autour de sa définition n'a pas encore émergé et deux principales perspectives sont généralement envisagées (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Brown et Mason, 2017).

La première perspective, qui domine nettement les travaux, considère l'EE sous un angle spatial afin d'expliquer l'intensité de l'activité entrepreneuriale dans un lieu donné (Mason et Brown, 2014 ; Stam, 2015 ; Audretsch et Belitski, 2017 ; Spigel, 2017). Elle se réfère aux bénéfices attendus d'une spécialisation locale des compétences couplée à une propagation des connaissances entre les acteurs membres d'un même cluster géographique (Porter, 2000). Toutefois, la nature sectorielle caractéristique des clusters tend à être éclipsée au profit d'interactions qui traversent plusieurs industries (Spigel, 2017). Les entrepreneurs d'un EE cherchent davantage à partager des technologies qu'à conquérir les clients d'un autre se traduisant par une absence de concurrence dans de nombreux EE en opposition avec la forte intensité concurrentielle qui s'observe au sein des clusters (Spigel et Harrison, 2018). L'EE s'étend donc à tous les secteurs d'activité d'un territoire donné. L'échelle du territoire géographique considéré se situe généralement au niveau de la ville ou de la région et dans des cas plus rares au niveau national ou international (Brown et Mason, 2017). Nombre de

définitions s'accordent également sur l'existence de frontières géographiques ne proposant pas une réelle distinction avec la littérature sur les clusters (Mason et Brown, 2014). La force du concept d'EE réside alors dans la volonté de dépasser le territoire pour appréhender les collaborations et ainsi de considérer des interactions qui s'instaurent à différentes échelles (régionale, inter-régionale, nationale, internationale) (Alvedalen et Boschma, 2017).

La seconde perspective voit l'EE comme un facilitateur de l'innovation en fournissant un cadre d'interaction aux acteurs et favorisant ainsi la coproduction et le transfert de connaissances nouvelles (Malecki, 2011 ; Zahra et Nambisan, 2011). Ces travaux portent une attention particulière à la dimension relationnelle de l'EE. Les travaux sur les systèmes régionaux d'innovation supportent également une approche relationnelle pour expliquer le processus d'innovation au sein d'une économie locale (Cooke et al., 1997). Mais, tandis que ces derniers donnent un rôle fondamental aux institutions (universités, laboratoires de recherche, régulateurs...) dans la construction et la dissémination des connaissances, dans les EE se sont les entrepreneurs qui exercent un rôle central (Brown et Mason, 2017). Bien que la compréhension du phénomène d'agglomération spatiale est souvent dominante dans la littérature sur les EE, l'innovation n'en est pas moins un élément central. En effet, contrairement à l'entrepreneuriat en général qui s'intéresse principalement aux phénomènes de création d'entreprise et à la recherche d'autonomie des individus (Alvedalen et Boschma, 2017), l'EE considère l'entrepreneur à travers sa capacité à percevoir et explorer des opportunités pour découvrir de nouveaux biens et services (Stam et Spigel, 2017).

Dans cette recherche, nous nous inscrivons dans une perspective globale de la performance qui nous amène à retenir la définition de Brown et Mason (2014) pour appréhender empiriquement un EE. Un EE se compose ainsi d' « un ensemble d'acteurs entrepreneuriaux (à la fois potentiels et existants), d'organisations entrepreneuriales (par exemple des firmes, des capital-risqueurs, des *business angels*, des banques), des institutions (universités, organismes du secteur public, établissements financiers) et des processus entrepreneuriaux [...] interconnectés qui, de façon formelle et informelle, s'unissent pour connecter, modérer et gouverner la performance au sein de l'environnement entrepreneurial local. » (p.5).

1.2.LA PERFORMANCE D'UN ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL

La performance est un concept polysémique qui renvoie à plusieurs réalités (Bessire, 1999 ; Bourguignon, 1997). Mobilisée dans les différents champs des sciences de gestion, elle reste un objet d'étude fondamental de la littérature en contrôle dont les travaux mettent en exergue quelques traits saillants. Ainsi, la performance s'apprécie au regard de la réalisation d'objectifs que les acteurs se sont donnés, en considérant à la fois le résultat de l'action et le processus qui a mené à ce résultat (Bourguignon, 2000). Elle n'existe pas en soi et résulte des représentations et des intérêts propres à chaque acteur, mais aussi des rapports de force entre ces acteurs (Travaillé et Naro, 2014). Elle est d'autant plus délicate à appréhender qu'elle est intimement liée à la création de valeur (Lorino, 1995 ; Chauvey et Naro, 2013), cette dernière étant orientée vers la satisfaction de différentes parties prenantes. Finalement, une majorité de travaux s'accorde pour considérer la performance comme un construit social contingent issu d'une négociation entre l'organisation et ses parties prenantes et de la volonté de l'organisation de répondre aux finalités et aux attentes de ses parties prenantes (Chauvey et Naro, 2013 ; Renaud et Berland, 2007 ; Travaillé et Naro, 2014). La performance relève de la cognition, elle est socialement divergente et elle varie au gré des attentes des différentes parties prenantes. Dans un EE, elle est déterminée par les interactions entre trois composantes : les individus, les organisations et les institutions (Alvedalen et Boschma, 2017), auxquelles certains auteurs ajoutent les dimensions sociales et culturelles qui influencent ces interactions via la considération des processus (Mason et Brown, 2014 ; Brown et Mason, 2017). La littérature suggère ainsi un rôle central des individus, notamment des entrepreneurs (Alvedalen et Boschma, 2017), et un rôle de soutien à la fois normatif (normes, valeurs), cognitivo-culturel (façons de faire) et régulateur (lois, directives, lignes de conduite) des institutions (Sine et David, 2010) dans la construction et le maintien d'un EE, mais reste floue quant aux processus et aux résultats qui reflètent cette performance. De même, la composante « organisation » et notamment le rôle des grandes firmes et des activités intra-preneuriales restent sous-estimés (Brown et Mason, 2017).

Les recherches en contrôle distinguent également différentes dimensions de la performance. Depuis plus d'une décennie, le terme de performance globale semble faire consensus, accompagnant la montée des préoccupations sociétales (Chauvey et Naro, 2013 ; Quairel, 2006 ; Reynaud, 2003 ; Travaillé et Naro, 2014). La performance globale reflète ainsi la contribution des organisations aux objectifs de développement durable en combinant prospérité économique, justice sociale et qualité environnementale (Baret, 2006 ; Maurel et Tensaout,

2014 ; Renaud et Berland, 2007). Bien que ces préoccupations ne soient pas nouvelles, au tournant du XXI^{ème} siècle, elles ont bénéficié d'un regain d'intérêt avec l'avènement de la responsabilité sociale des organisations (RSO). Suivant une perspective inclusive, cette dernière englobe les obligations légales et les démarches volontaires à l'égard des parties prenantes de l'organisation qui permettent de maîtriser son impact sur l'environnement et la société en général (Capron et Quairel, 2016). Toutefois, la mesure de la performance globale et la proposition d'outils intégrant ses trois composantes restent centrées sur la stratégie d'un acteur unique qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une organisation publique.

La littérature sur les EE n'a pas adopté une conception globale de la performance. En effet, les chercheurs en entrepreneuriat sont nettement influencés par les perspectives poursuivies par le GEM (Global Entrepreneurship Monitor), un consortium international dont l'objectif est de faire avancer la connaissance en entrepreneuriat. Le GEM présente l'avantage de fournir une base de données universelle sur un ensemble de mesures relatives à l'activité entrepreneuriale. Toutefois, certaines critiques peuvent être adressées aux travaux qui mobilisent ces données. Tout d'abord, l'objectif du GEM se limite à la mesure de la performance économique. Il s'appuie ainsi sur des indicateurs macro-économiques comme le taux de création d'entreprises, le taux de faillite, le taux d'entreprises de plus de cinq ans, le nombre d'incubateurs... De plus, l'utilisation systématique de ces données renvoie à une conception objective de la performance qui diffère de la subjectivité largement admise dans la littérature en contrôle. D'ailleurs, comme l'affirme Isenberg (2014), « personne ne détient ni ne représente un EE, il ne peut pas y avoir un seul objectif qui anime tous les acteurs » (p.3). Ainsi la création d'emploi n'est qu'un objectif parmi d'autres qui sera davantage valorisé par les pouvoirs publics que par les banques ou les universités. Ensuite, les données sont collectées à différentes échelles (région, pays), avec une prédominance de l'échelle nationale. L'utilisation de ces données nationales amène les chercheurs à considérer que tout pays constitue un EE (par exemple Hechavarria et Ingram, 2014 ; Simmons et al., 2019). Or, quelques années auparavant, des chercheurs du GEM utilisaient ces mêmes données et cette même échelle nationale pour introduire le concept de « *National Systems of Entrepreneurship* » (voir l'article Ács et al., 2014). Sans toutefois remettre en question la validité des résultats de ces travaux, nous pensons qu'il s'agit d'effets d'aubaine qui consistent à mobiliser des concepts par effet de mode sans apporter des fondements empiriques novateurs. Ces pratiques tendent à affaiblir le concept d'EE et renforcent donc notre objectif de recherche. Nous notons tout de même que quelques travaux se réfèrent

aux données régionales du GEM pour étudier les EE, mais cela ne résout en rien la question de la subjectivité de la performance (par exemple Szerb et al., 2019).

Les travaux qui étudient les différents phénomènes d'agglomération spatiale se sont également intéressés à la question de la performance. Mais le constat est sensiblement le même. L'impact de ces réseaux reste globalement appréhendé au regard de la performance économique et dans une moindre mesure sociale avec pour ambition d'expliquer leur rôle dans le développement des économies locales. En effet, ces réseaux sont sources d'externalités positives pour le territoire notamment en termes d'emploi, de revenus, de développement économique et de PIB local (Bocquet et Mothe, 2009). Par ailleurs, les outils de suivi et de pilotage de la performance de type tableaux de bord sont ancrés dans cette logique géographique et se fondent ainsi sur des indicateurs qui reflètent cette échelle régionale (Chalaye et Massard, 2009). Les données collectées sont produites à l'échelle de ces périmètres géographiques qui sont généralement différents des objets étudiés.

L'articulation des corpus orientés performance globale d'un côté et EE de l'autre, mais aussi la volonté de dépasser les perspectives, majoritairement économiques, traditionnellement mobilisés pour appréhender les impacts de l'activité entrepreneuriale et la compétitivité d'un territoire, nous amènent à proposer une grille de lecture qui permette de caractériser plus finement la performance d'un EE (Tableau 1).

Tableau 1 : Grille de lecture de la performance globale d'un EE

Composantes de la performance d'un EE (Alvedalen et Boschma 2017)	Acteurs représentatifs	Composantes de la performance globale (Baret, 2006 ; Reynaud, 2003 ; Renaud et Berland, 2007)		
		Performance économique	Performance sociale	Performance environnementale
Individus	Entrepreneurs			
Organisations	Grandes entreprises, PME...			
	Acteurs financiers privés			
	Cabinets de services aux entreprises (conseil et expertise-comptable)			
Institutions	Institutions territoriales (collectivités, chambres consulaires)			
	Incubateurs / pépinières d'entreprise			
	Pôles de compétitivité, Tiers-lieux			
	Établissements d'enseignement supérieur et de recherche			

Afin de distinguer les différents objectifs et attentes des membres d'un EE nous opérons une distinction des membres par nature. Nous ajoutons également les tiers-lieux qui, bien qu'ils sont davantage considérés dans la littérature comme des espaces de collaborations, deviennent un partenaire spécifique au sein d'un EE.

2. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DU CAS

2.1. UNE ETUDE EXPLORATOIRE

L'objectif de notre recherche est de développer une compréhension des déterminants de la performance d'un EE qui reflète la diversité des attentes de ses membres en adoptant une perspective globale de la performance. La nature exploratoire de notre travail nous a ainsi amené à mobiliser une approche qualitative, prenant la forme d'une étude de cas (Yin, 2009). Par ailleurs, bien que différentes dimensions de la performance ont pu être identifiées dans la littérature, celles-ci sont envisagées de manière trop restrictive et manquent de fondements empiriques. Nous avons donc retenu une approche par la cognition qui renvoie à l'étude de la pensée (Cossette, 2004) et dont l'objectif est d'identifier les représentations de la performance qu'ont les membres de l'EE étudié. Nous ne souhaitons pas proposer une conceptualisation générale de la réussite d'un territoire comme on peut déjà la trouver dans les travaux existants, mais au contraire révéler les différentes réalités prises par la performance dans un contexte inter-organisationnel en dépassant la seule considération d'une échelle et d'une perspective unique (ici le territoire). L'adoption de cette position est nécessaire à légitimer l'intérêt du concept d'EE au sein d'une littérature foisonnante (Alvedalen et Boschma, 2017). Au-delà, le

choix de l'étude de la performance sous le prisme des représentations des acteurs se justifie par la considération largement partagée de cet objet de recherche sous l'angle d'un construit social contingent (Chauvey et Naro, 2013 ; Renaud et Berland, 2007 ; Travaillé et Naro, 2014).

Nous étudions l'EE qui s'est construit autour de la ville de Caen en Normandie, en englobant quelques communes voisines où sont implantées des grandes entreprises indispensables à l'économie locale. Ce territoire est également celui retenu par les institutions nationales (INSEE, INPI, ministères) dans leurs analyses de l'activité entrepreneuriale et innovante, nous permettant d'appuyer notre analyse sur quelques indicateurs macro-économiques. L'étude de l'EE caennais présente un double intérêt de recherche. D'une part, cet EE a connu au cours des cinq dernières années un foisonnement des structures de soutien à l'innovation qui a impulsé une nouvelle dynamique d'innovation autour de thématiques émergentes (notamment à caractère environnemental) et de collaborations entre des acteurs aux profils de plus en plus hétérogènes. D'un point de vue théorique, l'étude de cet EE permet effectivement d'envisager les diverses dimensions de la performance à l'aune d'une grande variété d'acteurs. D'autre part, certains membres de ces structures de soutien à l'innovation ont exprimé le besoin de mieux comprendre cet EE en mutation, ce qui le rend performant et le rôle joué par les acteurs dans cette performance. Cet argument nous a ainsi motivé à adosser une perspective managériale à notre étude en développant un programme de recherche permettant de répondre à ces besoins et dont la première étape, relative aux représentations de la performance, est présentée dans ce papier. Notre étude s'appuie sur des données collectées en trois temps. Tout d'abord, nous avons réalisé une étude documentaire nourrie par des articles de presse et des rapports de l'INSEE, de l'INPI, de pôle emploi, des collectivités et ministériels. Nous avons ainsi développé notre compréhension des membres de l'EE et de leurs rôles qui nous a permis d'en dresser une représentation. De plus, nous avons compilé un ensemble d'indicateurs (dépenses de R&D, effectifs de R&D, demandes de brevets, domaines de compétences, création et défaillance d'entreprises, pérennité des entreprises, profils des entrepreneurs, emploi et chômage) afin de caractériser le contexte général spécifique à l'EE caennais. Ensuite, nous avons identifié 20 acteurs représentatifs de la diversité des profils d'un EE (Tableau 2). L'échantillon a été constitué en nous rendant à un salon organisé par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Caen destiné à favoriser les connexions entre les membres de l'EE. Nous avons posé une série de trois questions ouvertes à ces personnes : (1) Selon vous, quels sont les indicateurs clés de la performance d'un EE ?, (2) Comment pensez-vous contribuer à la

performance de l'EE ?, (3) Selon vous, quelles sont les conditions qui maximisent la performance de l'EE ?. Enfin, nous avons réalisé neuf entretiens semi-directifs qui ont duré chacun entre 1h et 2h30 et qui ont donné lieu à une retranscription intégrale (Tableau 2). Les données qualitatives recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu dont l'objectif était de faire émerger des régularités, des tendances ou des singularités, et de les associer aux thématiques issues de la littérature synthétisées dans notre grille de lecture (Miles et Hubermann, 2003).

Tableau 2 : Synthèse des personnes sollicitées

Questions ouvertes			Entretiens semi-directifs		
Acteurs	Nbr	Profil des répondants	Acteurs	Nbr	Profil des interviewés
Startups	4	Entrepreneurs (RQ 1, 3, 6, 15)	Startups	5	Entrepreneurs (Ent 1 à 4 et Ent 7)
Pôles de compétitivité	4	Chargés de mission (RQ 2, 4, 16, 18)			
Initiative Calvados	1	Chargé de développement (RQ 12)			
Université de Caen	1	Responsable pédagogique (RQ 10)	Pôles de compétitivité	3	Chargés de mission (Ent 5, 6 et 9)
Cabinets de conseil et d'expertise-comptable	3	Dirigeants (RQ 7, 8, 9)			
	1	Responsable d'équipe (RQ 5)			
	1	Chargé de développement (RQ 14)			
Agence de communication	1	Dirigeant (RQ 13)			
Société de capital-risque	1	Investor Venture Capital (RQ 17)	Fab lab – Living lab	1	Directeur (Ent 8)
Fab lab – Living lab	1	Directeur (RQ 19)			
Coopérative d'activité et d'emploi du Calvados	1	Chargé d'accompagnement (RQ 20)			
CCI Caen	1	Responsable de service (RQ 11)			
Total	20	Répondants	Total	9	Interviewés

Avec RQ: répondant aux questions ouvertes et Ent : entretien

2.2. PRESENTATION DU CAS

L'EE caennais présente une dynamique entrepreneuriale soutenue par un taux de pérennité à trois ans de 83,7% pour les entreprises créées par les personnes morales et 63,1% pour les entreprises créées par les personnes physiques¹. De plus, 80% du stock d'entreprises présentes dans la communauté urbaine « Caen la mer » au 31 décembre 2018² sont issues du secteur d'activité du tertiaire marchand. Ensuite, différents acteurs portent la dynamique d'innovation de l'EE. Les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche sont particulièrement

¹ Source : Insee – enquête Sine 2014 – interrogations 2014 et 2017.

² Source : Insee – Intercommunalité Métropole de la communauté urbaine Caen la mer – Clap au 01/01/2019.

impliqués avec notamment 21 unités de recherche labélisées (GANIL, CYCERON, ENSICAEN...) par des grands organismes tels que le CNRS, l'INRA, l'INSERM et le CEA, et impliquées dans de nombreux projets collaboratifs. Les entreprises privées sont également moteur de l'innovation sur le territoire en consacrant près du trois quarts de leurs dépenses à la R&D et en employant 1,5 fois plus de personnel dédié à la R&D que les administrations³. Cette dynamique de l'innovation portée par les entreprises se caractérise par une forte spécialisation du calvados dans l'électrotechnique⁴. Plusieurs tiers-lieux ont également émergé dans ce paysage (une quinzaine de fab labs⁵ actifs, des living labs⁶ tels que le « Normandy Living Lab » et la « Maison numérique connectée », des espaces de co-working dédiés à l'innovation à l'instar du « Forum Digital » pour le domaine numérique, des animateurs emblématiques comme le Dôme et le MoHo) soutenant l'ambition commune de favoriser les rencontres entre start-ups, entrepreneurs, grands groupes, chercheurs et étudiants, afin de favoriser la co-innovation sur le territoire.

La Figure 1 propose une représentation des membres de l'EE caennais et illustre leur diversité.

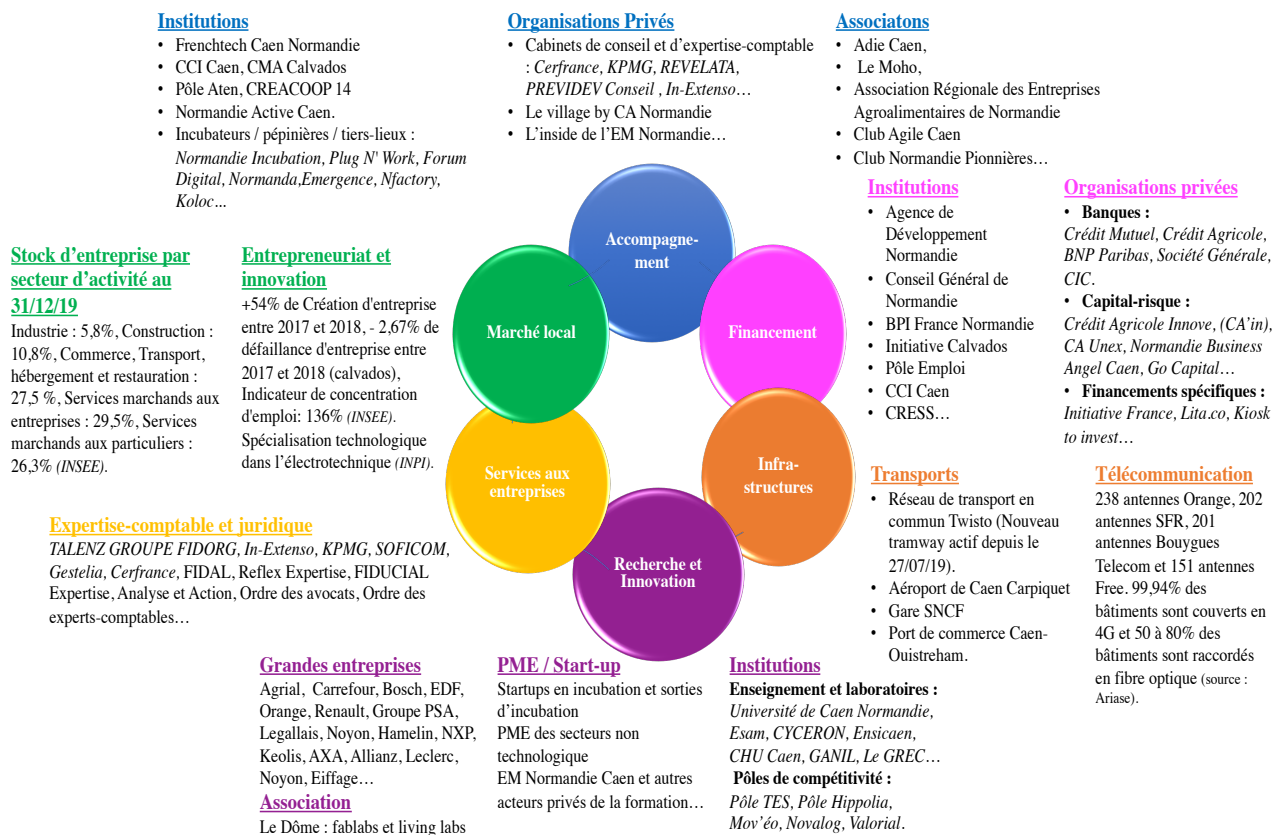
³ Source : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

⁴ Selon la classification de l'INPI, le domaine technologique de l'électrotechnique regroupe les sous-domaines techniques audiovisuelles, télécommunication, communication numérique, technique de communication de masse, informatique, méthodes de traitement des données à des fins de gestion, semi-conducteurs, machines, appareils et énergies électriques.

⁵ Les « laboratoires de fabrication » ou Ateliers de Fabrication Numérique (AFN) sont des « espaces plus ou moins ouverts dédiés à la conception, au prototypage, à la production, à la réparation et/ou la transformation d'objets physiques » (Rapport de la Direction Générale des Entreprises, Avril 2014, p.7).

⁶ Les « laboratoires vivants » se définissent comme « des écosystèmes d'innovation ouverte, centrés utilisateur, reposant sur une approche systématique de co-crédation avec l'utilisateur qui intègre les processus de recherche et d'innovation dans des communautés réelles » (Carnet ENoLL, Février 2016, p.12).

Figure 1 : Représentation de l'écosystème entrepreneurial caennais



3. RESULTATS

Notre revue de littérature des travaux en contrôle nous a amené à envisager la notion de performance de manière globale et donc de distinguer trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Bien que la dimension économique reste très présente, nos résultats confirment l'importance de plus en plus forte des deux autres dimensions. Nous analyserons donc ces dimensions de la performance en trois temps afin de considérer les spécificités du niveau inter-organisationnel de l'EE. Tout d'abord, nous présenterons les différentes représentations de la performance par les membres de l'EE. Ensuite, nous identifierons la contribution des différents acteurs à cette performance globale. Enfin, les conditions nécessaires à la maximisation de la performance seront proposées.

3.1. LES REPRÉSENTATIONS DE LA PERFORMANCE DE L'EE CAENNAIS

Nos investigations montrent que la performance de l'EE est perçue différemment par les acteurs. Au-delà, la quasi-totalité de nos interviewés le trouve performant. Nous avons identifié

des domaines communs partagés par une majorité d'acteurs et des domaines spécifiques propres à chaque type d'acteur.

3.1.1. La performance économique de l'EE

L'objectif d'un EE est avant tout de favoriser le développement économique du territoire. Ce dernier se mesure à partir du niveau de l'activité entrepreneuriale (création et surtout pérennité à 3-5 ans des entreprises) et de l'innovation (à travers notamment l'accès aux financements publics ou privés dans le cadre de projets individuels ou collaboratifs), déterminant ainsi la performance économique de l'EE. Nos investigations montrent que dans la réalité, les acteurs considèrent davantage d'indicateurs.

D'abord, les entrepreneurs sont principalement intéressés par l'évolution du volume d'activité et la réalisation de profit.

« un indicateur clé de performance d'un écosystème est le chiffre d'affaires réalisé par chaque entreprise (dont celui réalisé à l'étranger) » (RQ 2) ;

« un indicateur clé de performance d'un écosystème est la marge sur chiffre d'affaires, donc le taux de marge réalisé par l'entreprise dans l'écosystème » (RQ 13).

Ils perçoivent également la performance de l'EE sous l'angle de l'accompagnement dont ils peuvent bénéficier dans leur processus de création et après la création d'entreprise.

« un autre indicateur clé de performance de l'écosystème est le nombre d'entreprise accompagnées » (Ent 15) ;

« le nombre d'entreprises incubées ou en pépinière est caractéristique de la performance de l'écosystème » (RQ 6, 10, 12, 17).

Ensuite, les institutions et les organismes financiers sont intéressés par les niveaux de financement et d'accompagnement des projets d'innovation. D'abord, des institutions opérant à différentes échelles (locale, régionale, nationale) soutiennent le foisonnement de ces projets grâce à différents dispositifs de financement (par exemple le Fond Unique Interministériel, les crédits régionaux et autres appels à projets). Le soutien politique en matière d'innovation apparaît primordial et les organisations de l'EE caennais semblent capables de saisir ces financements.

« L'écosystème est performant parce qu'il y a une réelle volonté d'accompagner le développement économique [...] il y a une volonté politique de faire en sorte qu'il y ait une émergence de l'innovation » (Ent 7) ;

« En Normandie au final les entreprises pour les projets d'innovation sont très bien financées, vraiment il y a une volonté de favoriser l'innovation du coup elles sont très bien financées » (Ent 9).

Les organismes financiers restent sur des préoccupations traditionnelles relatives au taux de crédit et à la capacité d'autofinancement des entreprises.

« Le taux de crédit accordé aux entreprises et le niveau d'investissement en fonds propres dans les startups sont des indicateurs de performance d'un écosystème » (RQ 17).

Ensuite, l'accompagnement passe par des institutions ayant un ancrage local (pôles de compétitivité, incubateurs, tiers-lieux formels comme les fab labs et living labs labélisés par la région...) et leur capacité à identifier des projets prometteurs puis à favoriser leur réalisation.

« Aujourd'hui pour donner une idée c'est à peu près 435 projets labélisés en tout, plus de 3500 créations d'emplois » (Ent 5) ;

« Chez nous il y a 2000 demandes de projet par an et on en fait à peu près 800 » (Ent 8).

Les cabinets de services aux entreprises mettent davantage l'accent sur la dimension relationnelle et donc la capacité des membres de l'EE à collaborer.

« Un autre indicateur clé de la performance d'un écosystème est le nombre de projets communs menés par les acteurs » (RQ9).

3.1.2. La performance sociale de l'EE

Nos résultats révèlent que l'EE est socialement performant dès lors que les acteurs sont en capacité de créer des liens entre eux ainsi qu'avec des acteurs situés en dehors du territoire. La création de réseaux relationnels au sein de l'EE et le développement d'une culture de l'innovation créent des conditions d'exécution favorables et limitent les comportements compétitifs, défavorables au développement de l'innovation dans l'EE. En effet, l'objectif des acteurs est d'agir collectivement pour faire aboutir les projets d'innovation.

« [...] quand on lance un projet innovant, finalement 80% du succès de ce projet dépend de la motivation de l'équipe dirigeante » (Ent 1) ;

« Les rencontres se sont faites beaucoup par présentation, tout est réseau [...] Il est difficile d'arriver sans connaître déjà quelqu'un sur le territoire. A nous a amenée à B qui nous a amené à C » (Ent 3).

D'une part, ces conditions sont soutenues par les tiers lieux qui constituent des espaces de rencontre et de partage entre communautés scientifiques, entrepreneurs, institutions, organisations et public.

« [...] éviter l'isolement, permettre aux gens de voir la compétence qui est à côté d'eux, parce que quelque fois les entrepreneurs locaux surtout en freelance sont isolés dans des territoires ruraux, il ne savent pas ce qui est à côté d'eux [...] Par contre dans un lieu regroupé comme ça, le fait de regrouper des compétences ça permet de donner de

la visibilité locale, ça facilite la mutualisation des moyens, ça accélère des projets communs du territoire ou pas, je pense que ça c'est plutôt une bonne idée » (Ent 8).

D'autre part, elles sont renforcées par des actions d'animation (salons, foires, ateliers...).

« Le club Normandie Pionnière, elles organisent des petits déjeuners, les premiers sont gratuits, tu viens et si ça te plaît tu adhères et tu peux venir aux autres [...] Quand on est à l'étape de création d'une entreprise par exemple il y a les business club, il y a des apéros d'entrepreneurs, il y a des rencontres le matin ou le soir, plein » (Ent 7).

La création des liens avec l'extérieur est sous-tendue par la nécessité des acteurs locaux de trouver toutes les compétences nécessaires à la mise en œuvre des projets.

« Les partenaires sont partout [...] Si jamais on a un projet qui bloque parce qu'on n'a pas les compétences sur Caen, on est capables de dire on va aller voir en Normandie, s'il y en a pas en Normandie, on va aller voir ailleurs. Tout est une question de compétence » (Ent 5).

Si le développement de réseaux relationnels et d'une culture de l'innovation permettent de limiter les comportements compétitifs qui seraient nuisibles à la performance de l'EE, la présence de nombreux doublons sur des activités de soutien et de coordination a quant à elle l'effet inverse.

« En terme de compétition dans l'écosystème, les CCI en termes de créations d'entreprises sont en concurrence directes avec les collectivités. Parce que Caen la Mer a dans ses pépinières des assistants chargés de missions d'accompagnement et la CCI a ses propres chargés d'accompagnement. Et là, y a une vraie guerre entre eux » (Ent 6).

Au-delà des représentations communes de la performance sociale, les différents membres de l'EE ont également des attentes qui leur sont propres. Pour les entrepreneurs, plus que de simplement développer un réseau relationnel, c'est l'activation effective de ces liens à travers le partage et la confiance qui détermine la performance. Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche jugent de la capacité à former aux compétences recherchées par les autres membres et à retenir les talents dans l'EE. Ces éléments sont également relevés par les cabinets de services aux entreprises.

« Un autre indicateur clé de la performance de l'EE est la capacité à faire rester en région les jeunes diplômés » (RQ 8).

Pour les institutions territoriales (collectivités, chambres consulaires), la performance sociale se caractérise par l'interconnaissance des acteurs, c'est-à-dire l'identification du rôle et des compétences des différents membres, afin de favoriser les échanges d'information. Enfin, les grands groupes voient dans l'EE un moyen de créer du changement et de motiver leurs salariés.

« On a des sociétés qui soit vont le faire pour des questions d'image. [...], soit pour le faire en terme de team building ou de management, notamment sur le mécénat de compétence où ils vont réactiver des cadres ou des techniciens qui sont près de la retraite ou en départ et sur lesquels un projet d'utilité sociale est motivant pour finir le parcours dans l'entreprise. On l'a vu sur le mécénat de compétences c'est plutôt des personnels en fin de carrière, c'est presque une préparation à la retraite, une retraite utile bien utilisée. [...] On sent clairement qu'il y a quelque chose autour de ces personnels qui ont besoin d'autres choses à un moment donné et un projet d'utilité sociale. » (Ent 8).

3.1.3. La performance environnementale de l'EE.

La dimension environnementale se traduit par le choix d'innover dans ce domaine soit par conviction, soit par contrainte réglementaire⁷.

« Toutes les entreprises ne parlent pas environnement, ça c'est sûr. C'est plus lié à une contrainte réglementaire – la réglementation va interdire tout ce qui est plastique à usage unique, tous les emballages faut qu'ils soient recyclables et tout à l'horizon 2025 – et à un développement de valeur personnelles – des dirigeants qui sont vraiment convaincus et qui ont des valeurs pour diminuer leurs empreintes environnementales » (Ent 9).

La performance environnementale est portée et véhiculée par des acteurs qui développent leur légitimité dans le domaine à la fois au sein et par-delà les frontières de l'EE. Dans l'EE caennais, le Dôme, un centre de culture technique et scientifique ayant pour objectif de co-crée avec le grand public, les laboratoires de recherche et les entreprises des innovations à caractère environnemental, est particulièrement représentatif. Le Dôme s'inscrit *« dans une démarche dite RRI, Recherche d'Innovation Responsable, afin de traiter les grands défis européens de la recherche sur la transformation énergétique, sur la transformation alimentaire, sur la transformation de la sécurité de la société etc. en termes d'innovation »* (Ent 8). Par ailleurs, les grandes entreprises collaborent avec cette organisation pour renforcer leur image sociétale à la fois vis-à-vis de leurs salariés et de l'ensemble des membres de l'EE.

« On a des sociétés qui soit vont collaborer avec nous pour des questions d'image, soit pour du positionnement sur de l'innovation à caractère environnemental. On est une société qui contribue à la l'amélioration du rapport au climat » (Ent 8).

« Je pense qu'il y a un caractère d'image mais plutôt interne. Vraiment ça renvoi à leur propres salariés de dire vous êtes dans une société qui prend ses responsabilités en terme de RSE » (Ent 8).

⁷ Il faut préciser que toutes les innovations portées par des membres de l'EE caennais n'ont pas nécessairement une vocation environnementale. Toutefois, cette dernière est très marquée dans les propos de notre échantillon. Des investigations supplémentaires seront nécessaires pour mieux comprendre le poids de la dimension environnementale dans les choix d'innovation.

Enfin, les institutions et les organismes de financement ont désormais intégré des critères environnementaux dans la sélection des projets qui seront financés.

« Ce n'est pas qu'on oriente les projets vers ces problématiques, mais ça fait partie des indicateurs. Du coup en terme de sélection, deux bons projets d'innovation, la performance environnementale est un critère qui va permettre de sélectionner un projet plutôt que l'autre » (Ent 9).

Le tableau 3 propose une synthèse des domaines représentatifs de la performance globale valorisés par les membres de l'EE caennais. Certains domaines sont relevés par l'ensemble des membres (domaines communs) tandis que d'autres ne sont mentionnés que par certains (domaines spécifiques). Notre investigation montre l'existence de représentations différentes de la performance entre les acteurs en fonction de leurs intérêts individuels et donc confirme la subjectivité de cette notion. Toutefois, la dimension économique de la performance semble être plus présente dans les préoccupations des acteurs, à l'exception des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. De même, les acteurs financiers privés restent focalisés sur la finalité de leur activité et occultent la dimension sociale. Enfin, la performance environnementale est caractérisée par une très forte subjectivité et se traduit par des motivations très différentes entre les acteurs. Pour certains, elle constitue la finalité de leur activité qu'elle soit volontaire (par exemple pour certaines institutions qui focalisent leurs critères de sélection des projets sur leur dimension environnementale) ou contrainte (c'est-à-dire une obligation réglementaire). Pour d'autres, c'est un outil de communication qui permet d'être valorisé auprès de ses parties prenantes. La participation au collectif devient ainsi un outil de performance individuelle.

Tableau 3 : Les domaines représentatifs de la performance globale

Acteurs	Performance économique		Performance sociale		Performance environnementale	
	Domaines communs	Domaines spécifiques	Domaines communs	Domaines spécifiques	Domaines communs	Domaines spécifiques
Entrepreneurs	Pérennité des entreprises Financements alloués aux projets d'innovation Présence de structures d'accompagnement	Développement de l'activité et du profit	Réseaux relationnels internes et externes Culture de l'innovation Animation (salons, foires, ateliers d'information...) Absence de doublons	Modalités d'activation des liens (partage et confiance)	Développement d'innovations responsables	Non identifiés*
Grandes entreprises, PME		Développement de l'activité et du profit		Motivation du personnel (rupture avec la routine)		Image sociétale interne et externe Contraintes réglementaires
Acteurs financiers privés		Octroi de crédits et autofinancement		Non identifiés*		Dimensions sociétales des projets
Cabinets de services aux entreprises		Projets collaboratifs		Adéquation formations / compétences recherchées par l'EE Attirer / retenir les talents		Non identifiés*
Institutions territoriales		- Soutien politique - Emploi, activité économique - Réalisation de projets		Création et aménagement de tiers lieux Interconnaissance des acteurs		Dimensions sociétales des projets Contraintes réglementaires
Incubateurs / pépinières d'entreprises		Création d'entreprises		Intermédiation entre les acteurs		Non identifiés*
Pôles de compétitivité, Tiers-lieux		- Diversité des structures favorisant les collaborations - Réalisation de projets		Relations entre tiers lieux		Dimensions sociétales et collaboratives des projets
Établissements d'enseignement supérieur et de recherche		Non identifiés*		Adéquation formations / compétences recherchées par l'EE Attirer / retenir les talents		Non identifiés*

* aucun domaine spécifique n'est ressorti de l'analyse des données pour le type d'acteur.

3.2. LES CONTRIBUTIONS DES ACTEURS A LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'EE

Dans cette section, nous distinguons les contributions des différents types d'acteur, celles-ci étant principalement fonction de leur capacité à réaliser leurs objectifs et leurs missions formels.

Le Tableau 4 résume les principales contributions.

Tableau 4 : Contributions des acteurs à la performance de l'EE

	Institutions	Organisations	Entrepreneurs
Axes de contribution	Coordination des actions et création de liens internes Apport de ressources financières Développement de compétences et génération d'idées	Sécurisation des processus entrepreneuriaux Apport de ressources financières et humaines Création de liens externes et internalisation de connaissances	Partage de connaissances et développement de complémentarités Génération d'idées

3.2.1. La contribution des institutions

Les contributions des institutions à la performance de l'EE prennent trois formes. Tout d'abord, leur connaissance du territoire et des acteurs de l'EE leur permet d'assurer la coordination des actions et notamment de favoriser la création de liens entre les membres. D'un côté, les incubateurs et pépinières d'entreprises vont œuvrer en amont de l'innovation en accompagnant les projets de création d'entreprise. De l'autre côté, les pôles de compétitivité et les institutions territoriales jouent un rôle important dans la définition et la mise en œuvre des projets d'innovation.

« Les principaux acteurs publics, c'est les pôles de compétitivité qui permettent à des entreprises de mener à bien des projets d'innovation via les projets collaboratifs. C'est-à-dire qu'on essaie de réunir à la fois des industriels, des laboratoires de recherche, pour faire de projets d'innovation » (Ent 6).

Ensuite, les institutions apportent une partie des ressources financières nécessaires à l'innovation. Les institutions territoriales se chargent également de cette mission, soutenues par des instances nationales voire internationales.

*« La région a une vraie expertise sur les projets d'innovation [...] L'État met à disposition des fonds spéciaux pour des projets d'innovation » (Ent 5) ;
 « Nous finançons plus de 400 entreprises à l'année » (RQ 12).*

Enfin, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche forment les futurs entrepreneurs et apportent compétences et idées pour les projets d'innovation.

3.2.2. La contribution des organisations

Les organismes financiers privés assurent une partie des financements de l'innovation et du développement économique et commercial sous-tendu. Ces contributions sont en partie soutenues par le rôle de sécurisation du processus entrepreneurial joué par les cabinets de services aux entreprises à travers l'accompagnement ante/post création, puis l'aide à l'accès au financement. Ces organisations assurent également les liens avec l'extérieur de l'EE en identifiant des bonnes pratiques, en les internalisant et en les diffusant dans l'EE.

« Nous contribuons à la performance de l'écosystème en faisant connaître des outils novateurs issus d'autres régions plus dynamiques et mettons à jour avec les nouvelles pratiques » (RQ 8).

Enfin, les grandes entreprises ont une contribution importante dans le cadre des projets collaboratifs en fournissant des ressources financières et humaines avec des dispositifs comme le mécénat en nature, le mécénat de compétences qui, malgré la fin de avantages fiscaux qui y étaient adossés, reste très pratiqué, des conventions partenariales ou plus simplement la participation à des appels à projets.

« [Grande entreprise] collabore avec nous sur un projet qu'on appelle parcours digital qui est l'accompagnement d'élèves de l'école de la deuxième chance au sein du fab lab pour les remettre en activité autour de cet outil. Ça fonctionne très bien. [...] Aujourd'hui ils financent 35 000€ pour cette année dont une partie va être répartie sur deux autres fab labs, on a régionalisé le projet, mais ils interviennent financièrement dans notre structure pour soutenir des projets qui sont portés par des partenaires. [...] Ils ont aussi sur un gros programme territoire partagé qu'on a déposé et qui est 100% inclusion, un programme de 6 millions d'euros qui est déposé et on attend les résultats d'ici quelques semaines. » (Ent 8).

3.2.3. La contribution des entrepreneurs

La principale contribution des entrepreneurs est le partage de connaissances couplé à une recherche de complémentarités des compétences. Cette posture limite la compétition entre les membres de l'EE et facilite les partenariats.

« Je participe à la performance de l'EE en témoignant de mon expérience [...] en nouant très facilement et sans barrière financière et concurrentielle des relations avec qui veut » (RQ 15).

Les entrepreneurs peuvent également compter sur leurs réputations de générateurs d'idées innovantes. Même dans des secteurs d'activité traditionnels, ils montrent leur capacité à s'approprier des outils nouveaux, à les détourner de leurs fonctions d'origine et à générer des innovations à forte valeur ajoutée.

« C'est l'exemple d'un photographe qui a découvert par accident avec notre graveuse dans le fablab qu'il peut faire de la sérigraphie pour les photos et que la qualité est aussi bonne voir supérieur à la recette artisanale de sérigraphie. Et ce détournement de la découpeuse laser était inattendue pour nous » (Ent 8).

3.3.LES CONDITIONS NECESSAIRES A LA MAXIMISATION DE LA PERFORMANCE

Dans cette section nous distinguons les conditions communes, qui font consensus entre les membres, et les conditions spécifiques mentionnées par chaque acteur.

3.3.1. Les conditions communes

Les acteurs caennais considèrent unanimement l'attractivité du territoire, en termes de vitalité et de viabilité, et la confiance comme des prérequis à la performance de leur EE. Toutes deux favorisent le développement de liens avec de nouveaux acteurs et la pérennité des relations, aussi bien entre membres présents physiquement sur le territoire de l'EE qu'avec des acteurs situés à l'extérieur. L'attractivité passe par la facilité d'accès à des sources de financement qui soutiennent les activités de R&D, les déploiements commerciaux et l'aménagement du territoire, notamment des infrastructures physiques et des tiers lieux. Ces derniers soutiennent à leur tour le développement d'entreprises nouvelles, la création de liens, notamment avec l'extérieur, et l'émergence de projets communs.

« On est très vite repéré par les organisations parisiennes qui veulent faire quelque chose à Caen [...] elles vont chercher des espaces hybridés un peu multiformes qui portent un peu une idée de modernité [...] ces lieux sont identifiés comme des lieux différents et attractifs [...] comme des lieux qui montrent une certaine modernité du territoire » (Ent 8).

Le cercle vertueux qui s'instaure autour de l'attractivité du territoire est également soutenu par le développement de la confiance entre les membres.

« C'est le feeling qui passe entre les personnes, c'est la confiance qu'il y a entre les personnes. Si je viens vous voir et que vous ne m'inspirez pas confiance je n'aurai pas envie de travailler avec vous » (Ent 7).

3.3.2. Les conditions spécifiques

Peu importe la dimension de la performance envisagée, l'identité du territoire est fondamentale pour les institutions et permet de guider les orientations stratégiques des membres de l'EE. Les collectivités jouent ainsi un rôle fondamental et doivent être capables de soutenir le partage de cette identité commune qui reflète les valeurs particulières du territoire.

« Si on regarde la filière équine en France il est évident que la Normandie représente le cœur central de la filière en terme économique et il est pour nous judicieux et

pertinent d'être au plus proche des acteurs institutionnels et des professionnels de la filière en région Normandie » (Ent 4).

Les actions des institutions peuvent s'imbriquer sur différentes échelles (locale, régionale, nationale) et doivent ainsi montrer une cohérence entre ces différentes échelles. Toutefois, ce sont davantage les échelles locales et régionales qui façonnent cette identité. L'identité de l'EE caennais semble pour l'instant trop floue et devra faire l'objet d'une « *sélection de deux ou trois thématiques, filières d'excellence par le territoire, et d'un investissement pour façonner l'écosystème local autour de ces thématiques et ne plus se disperser sur douze filières d'excellence comme c'est le cas en Normandie* » (RQ 2). Les acteurs institutionnels endossent un rôle important dans la définition des valeurs au cœur de l'identité du territoire, mais une mauvaise identification et un manque de coordination de leurs actions constituent un obstacle.

« Par rapport aux retours que me font les entreprises, c'est en général l'écosystème notamment les acteurs publics ou parapublics pour elles ce n'est pas lisible, c'est compliqué, elles ne savent jamais à qui s'adresser, elles ne comprennent pas comment c'est organisé, et ce manque de lisibilité c'est un vrai frein pour qu'on travaille ensemble » (Ent 9).

Ce problème de lisibilité et notamment la réalisation d'une même activité par trop d'acteurs sont également relevés par les entrepreneurs. Le bon fonctionnement de l'EE et l'innovation sont sous-tendus par une complémentarité des membres et des ressources, et donc la (quasi)-absence de doublons. Le respect d'une taille critique détermine ainsi la performance de l'EE en favorisant la compréhension du rôle des différents membres et en limitant la compétition entre eux. Cette taille critique ne s'apprécie pas au regard du nombre d'acteurs qui composent l'EE, mais au niveau des activités et des rôles endossés par les membres. Ainsi, ce sont davantage les activités de soutien et de facilitateur de l'innovation qui sont visées, plus que l'activité entrepreneuriale.

« Si un écosystème dépasse une certaine taille il n'est plus efficace, il n'est plus du tout efficace. Le principe de garder un écosystème de taille viable où les gens peuvent facilement se reconnaître, pas forcément le nombre de sociétés qui sont créées sur ce territoire [...] par contre c'est tout ce qui va graviter autour des entrepreneurs, tout ce qui va faire l'enclos en fait, et si cet enclos est trop grand c'est foutu. En fait je pense que plus le territoire est grand plus ça crée des couches intermédiaires de plus en plus compliquées à gérer. Il ne faut pas que l'EE atteigne une masse critique sous peine de s'autodétruire » (Ent 3).

Enfin, selon les organisations, des animations fortes et fréquentes, par le biais d'événements permettant de rassembler les acteurs, créer du lien et par conséquent un maillage territorial, et une vulgarisation de l'innovation conditionnent la performance de l'EE. A Caen, plusieurs

événements sont organisés chaque année, majoritairement à l'initiative des différents partenaires entrepreneuriaux. Le festival des entrepreneurs « Impulsion business », les afterwork « l'envie entrepreneuriale », les journées « startups weekend » organisées par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Caen, ou le festival de l'« Excellence Normandie » soutenu par la région sont autant d'événements coordonnés en partenariat et destinés à faire rencontrer les acteurs de l'EE autour des différentes thématiques, insuffler l'esprit entrepreneurial, créer des connexions, offrir des opportunités d'accélération pour les entreprises, et créer de l'émulation et des mises en réseau. La vulgarisation de l'innovation est principalement portée par des tiers-lieux emblématiques comme le Dôme qui soutient activement les démarches d'innovation ouverte par le biais d'une combinaison de dispositifs : Fab Lab, démarche Living Lab et résidence de projets.

« On est un centre culturel, on acculture les gens à des innovations, à des projets différents ou des méthodes différentes. Surtout je pense qu'on fait tomber des barrières » (Ent 8).

Le Tableau 5 synthétise l'ensemble des conditions décrites.

Tableau 5 : Les conditions de la maximisation de la performance d'un EE

	Institutions	Entrepreneurs	Organisations
Conditions communes	Attractivité du territoire, confiance		
Conditions spécifiques	Identité du territoire autour de quelques thématiques Identification des rôles	Taille critique de l'EE et absence de rôles en doublon	Animations Vulgarisation de l'innovation.

4. DISCUSSION

Au cours des deux dernières décennies les interactions et interdépendances entre l'entreprise et ses parties prenantes se sont intensifiées, se traduisant par un déplacement de l'action stratégique vers le niveau de l'écosystème (Teece, 2018). Dans ce contexte, l'entreprise ne définit plus uniquement sa stratégie en réalisant un compromis entre ses objectifs et les attentes de ses parties prenantes, mais doit également considérer les déterminants de la stratégie et de la santé du collectif. La performance ne peut donc pas se limiter à une représentation focalisée sur l'entreprise et nécessite d'être compromise au niveau inter-organisationnel. Parmi ces réseaux d'acteurs interdépendants, l'EE a connu un essor important dans les sphères managériales et académiques depuis le début des années 2010. Toutefois, un manque de conceptualisation ne permet pas pour l'instant de proposer une compréhension fine des déterminants de la performance d'un EE et donc de développer des outils de mesure et de suivi de la performance

nécessaires à son pilotage. Les quelques travaux qui envisagent la question de la performance des EE se limitent à la dimension économique de la performance et au positionnement des entrepreneurs (Alvedalen et Boschma, 2017), occultant la diversité des attentes et des contributions des autres membres. Certains auteurs se sont déjà intéressés à la question de la performance des réseaux d'acteurs, pointant la nécessité de considérer conjointement les niveaux individuel et collectif ainsi que le surplus issu des interactions pour évaluer leur performance (Lallemand, 2013). Nous proposons une lecture différente de la performance du collectif en déplaçant le niveau d'analyse de la performance globale de l'entreprise vers l'écosystème. Cette posture plus opérationnelle permet de considérer conjointement les différentes composantes de la performance (économique, sociale et environnementale) et les objectifs et contributions de l'ensemble des membres de l'EE que leurs rôles soient *a priori* majeurs comme cela est admis pour les entrepreneurs ou mineurs. Ainsi, la détermination des différents domaines de la performance qui intéressent les membres de l'EE mais aussi auxquels ils vont contribuer, constitue un prérequis essentiel au développement d'outils de pilotage. A notre connaissance, peu de travaux proposent des outils de pilotage des réseaux d'acteurs et ces outils utilisent systématiquement les mêmes indicateurs économiques souvent éloignés des préoccupations spécifiques des réseaux (Chalaye et Massard, 2009). Notre étude exploratoire des représentations de la performance des membres d'un EE a ainsi validé l'intérêt de nos deux propositions : envisager la performance globale comme un construit social de niveau inter-organisationnel et développer une conception globale de la performance d'un EE reflétant les intérêts de l'ensemble de ses membres.

Bien que la notion de performance globale amène à considérer conjointement les objectifs et les attentes d'un ensemble d'acteurs, sa mesure et les outils qui y sont associés restent centrés sur le pilotage d'un acteur unique qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une organisation publique. Or, les pratiques de co-innovation s'instaurent désormais dans des écosystèmes qui réunissent différents niveaux d'action (les entreprises, les tiers-lieux, les industries, l'écosystème) (Bogers et al., 2017) et requièrent inéluctablement que la performance globale s'apprécie au niveau du réseau et ne soit pas centrée sur un membre en particulier. Toutefois, cet élargissement du périmètre de la performance globale ne signifie pas pour autant que l'ensemble des membres d'un EE sera concerné par les trois composantes. Ainsi, d'un côté la performance du collectif est tridimensionnelle, et de l'autre les membres de l'EE sont positionnés sur tout ou partie des dimensions. En effet, la performance individuelle d'un

membre ne s'estompe pas au profit du collectif, mais chacun pilotera simultanément sa propre performance globale et sa contribution à la performance globale de l'EE. La performance globale d'un EE apparaît donc bien comme un construit social contingent issu des négociations entre un acteur, ici sans existence formelle - l'EE – et des parties prenantes – ses membres (Chauvey et Naro, 2013 ; Renaud et Berland, 2007). Toutefois, les enjeux de cette performance collective semblent plus décisifs. Bien plus que la recherche de la satisfaction d'attentes diverses et souvent contradictoires, la performance de l'EE va déterminer l'existence même de certains membres. On peut donc imaginer que les rapports de pouvoir dans la formulation de la stratégie de l'EE seront plus intenses. Les domaines représentatifs de la performance économique restent très classiques, tournés majoritairement vers des mesures d'activité et de financement et déterminés par les missions formelles des membres. Un constat sensiblement identique peut être fait pour la performance environnementale. Un EE et ses membres doivent développer leur responsabilité sociétale et cela passe par des projets d'innovation dans les domaines climatiques, de la pollution, de la sécurité, de la mobilité... La performance sociale apparaît enfin primordiale et conditionne très fortement l'accomplissement de l'objectif collectif de co-innovation des membres. Elle s'articule autour d'une culture de l'innovation, d'une absence de compétition entre les membres et de la création de liens étroits qui conjointement soutiendront un climat favorable. Les dimensions de la performance privilégiées sont relativement logiques pour les membres dont les missions sont clairement adossées à l'existence de l'EE. C'est notamment le cas des tiers-lieux. Ces membres se positionnent dans une approche pragmatique de leur rôle dans l'EE (Wolff et al., 2009), soutenant la responsabilité sociétale de l'EE qui devient un outil de la création de valeur (Sharma, 2001). La difficulté pour ces acteurs repose sur leur capacité à évaluer cette performance globale qu'ils sont sensés faciliter. Pour d'autres membres, le positionnement est moins intuitif. Par exemple, on pourrait penser qu'en participant aux projets d'innovation les grandes entreprises cherchent à développer des compétences et à s'approprier des connaissances leur permettant de développer leurs activités. Toutefois, cette dimension économique se retrouve loin derrière des objectifs sociaux et environnementaux. Ces membres recherchent des synergies entre la performance globale de l'EE et la leurs, leur participation dans l'EE soutenant la réalisation de leurs performances sociale et environnementale à un niveau individuel. Finalement, il semble que ce sont les membres qui dépassent leurs rôles assignés qui apportent une plus grande

contribution à la performance globale de l'EE, tandis que ceux qui se cantonnent à leurs rôles formels apporteront une contribution moindre.

Par ailleurs, développer une conception tridimensionnelle de la performance des EE et intégrant les objectifs et les attentes de l'ensemble de leurs membres apparaît primordial pour mieux comprendre leurs fonctionnements idiosyncratiques et les raisons de leurs succès ou échecs. Tout objet qui présente une identité multiple va rechercher à satisfaire conjointement différentes dimensions de la performance (Chédotel et Pujol, 2012) et l'EE ne fait pas exception. S'il est admis qu'une diversité d'acteurs est un prérequis à leurs succès et que la performance de l'EE est déterminée par les interactions entre des individus, des organisations et des institutions, le rôle des start-ups est souvent surestimé tandis que celui des organisations reste sous-estimé (Brown et Mason, 2017). De même, contrairement aux réseaux territorialisés (clusters...) largement documentés dans la littérature, le développement économique du territoire est beaucoup moins saillant au profit de la recherche d'une responsabilité sociétale. Cette zone « floue » à l'intersection des performances sociale et environnementale, et des organisations et des institutions offre ainsi un grand potentiel pour des investigations futures. Toutefois, adopter une perspective globale de la performance à un niveau inter-organisationnel ne sera pas sans poser les traditionnelles questions de cohérence et de pertinence (Bessire, 1999). Les membres de l'EE n'étant pas intéressés par les mêmes composantes de la performance et considérant des domaines différents au sein de ces composantes, la détermination des indicateurs de pilotage devra permettre de concilier ces attentes diverses et répondre aux attentes de ces utilisateurs. D'un côté, bien que les attentes individuelles sont multiples, elles ne semblent pas pour autant contradictoires et s'harmonisent par la poursuite de l'objectif commun du collectif. D'un autre côté, la forte subjectivité des composantes sociale et environnementale, tend à amplifier le dilemme entre la considération des multiples facettes et leur agrégation (Janicot, 2007).

CONCLUSION

L'étude exploratoire de l'EE caennais nous a permis d'esquisser les prémisses au développement d'outils de pilotage des EE en révélant les représentations des acteurs, leurs contributions et les conditions de maximisation de la performance. Elle confirme ainsi l'intérêt d'envisager de centrer également l'analyse de la performance globale sur un collectif d'acteurs et la nécessité de dépasser la conception traditionnellement économique de la performance qui caractérise les travaux en entrepreneuriat. Toutefois, cette étude reste exploratoire et nécessite des investigations complémentaires permettant de renforcer nos conclusions. L'analyse d'autres EE tout comme la mobilisation de techniques d'analyse systématiques permettant de considérer un nombre plus large de membres (quantification de données qualitatives ou approche quantitative) permettrait de valider et d'enrichir notre travail et de déceler si, malgré le caractère idiosyncratique des EE, certaines représentations de la performance sont tout de même partagées.

L'identification et la catégorisation de différentes représentations de la performance d'un EE n'est qu'une première étape d'une conceptualisation plus rigoureuse. En effet, il ne s'agit là que de l'output du processus d'agglomération des acteurs et il reste donc à comprendre comment des collaborations qui traversent différentes échelles contribuent à l'atteinte des multiples facettes de la performance. Ces collaborations peuvent prendre des formes très diverses en mêlant des partenaires plus ou moins représentatifs de la diversité des membres, dans des espaces plus ou moins formels, en fonction de la dynamique d'évolution de l'EE, le tout s'inscrivant dans un climat spécifique à l'EE. Cette diversité appelle tout d'abord à une identification claire de ces collaborations pour ensuite les rapprocher de la grille de lecture proposée dans ce papier.

Par ailleurs, il se pose la question de la mesure de cette performance et de la mise en place d'indicateurs et d'outils qui permettent d'assurer son suivi et son pilotage. Comme le constataient déjà Chalaye et Massard (2009) dans leur tentative de construction d'un tableau de bord de suivi de la performance des clusters, l'une des difficultés réside dans l'identification et la caractérisation des réseaux territorialisés. La diversité des formes et des pratiques rend délicate l'harmonisation de ces indicateurs. De même, l'utilisation systématique d'indicateurs en lien avec l'emploi, les revenus ou la création d'entreprises pourra être dépassée et favorisera un renouvellement de l'étude des activités entrepreneuriales à l'échelle du territoire. Au-delà,

la question de l'évaluation de la performance globale reste posée. Notre analyse dissocie les dimensions de la performance. En effet, à l'instar de certains travaux, nous considérons la performance globale comme une juxtaposition de performances intermédiaires. Or, nous sommes en présence d'interrelations entre acteurs et donc entre dimensions de la performance qui renforcent la nécessité évoquée plus haut de considérer plus finement les interactions et de les intégrer aux outils. Cette position est notamment soutenue par Maurel et Tensaout (2014) qui prônent l'analyse des relations de causalité et non la segmentation de la performance globale.

REFERENCES

- Ács, Z.J., Autio, E., Szerb, L. (2014). National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy* 43 (3): 476-494.
- Alvedalen, J., Boschma, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda. *European Planning Studies* 25 (6): 887-903.
- Audretsch, D., Belitski, M. (2017). Entrepreneurial Ecosystems in Cities – Establishing the Framework Conditions. *Journal of Technology Transfer* 42 (5): 1030-1051.
- Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? Dans *Responsabilité sociale de l'entreprise : Pour un nouveau contrat social* (Eds, Rosé, J.). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur, 135-152.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 5 (2): 127-150.
- Bocquet, R., Mothe, C. (2009). Gouvernance et performance des pôles de PME. *Revue française de gestion* 35 (190): 101-122.
- Bogers, M., Zobel, A.K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., Frederiksen, L., Gawer, A., Gruber, M., Haefliger, S., Hagedoorn, J., Hilgers, D., Laursen, K., Magnusson, M.G., Majchrzak, A., McCarthy, I.P., Moeslein, K.M., Nambisan, S., Piller, F.T., Radziwon, A., Rossi-Lamastra, C., Sims, J., Ter Wal, A.L.J. (2017). The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation* 24 (1): 8-40.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 3 (1): 89-101.
- Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. Dans *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* (Eds, Colasse, B.). Paris: Economica, 931-941.
- Brown, R., Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics* 49 (1): 11-30.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2016). II. De multiples acceptions qui interagissent. Dans : Michel Capron éd., *La responsabilité sociale d'entreprise* (pp. 18-28). Paris: La Découverte.
- Chalaye, S., Massard, N. (2009). Les clusters: Diversité des pratiques et mesures de performance. *Revue d'Economie Industrielle* 128 (4): 153-176.
- Chauvey, J.-N., Naro, G. (2013). *Reporting et pilotage sociétaux : repenser la performance globale à l'aune des paradoxes de la RSE*. 34ème congrès annuel de l'Association

- Francophone de Comptabilité, Montréal.
- Chédolet, F., Pujol, L. (2012). L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP. *Finance Contrôle Stratégie* 15 (1/2): 87-107.
- Cohen, B. (2006). Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems. *Business Strategy and the Environment* 15 (1): 1-14.
- Cooke, P., Uranga, M.G., Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research Policy* 26 (4-5) : 475-491.
- Cossette, P. (2004). *L'organisation : Une perspective cognitive*. Laval: Les Presses de l'Université Laval.
- Feld, B. (2012). *Startup communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hechavarria, D.M., Ingram, A. (2014). A Review of the Entrepreneurial Ecosystem and the Entrepreneurial Society in the United States: An Exploration with Global Entrepreneurship Monitor Dataset. *Journal of Business & Entrepreneurship* 26 (1): 1-35.
- Isenberg, D. (2010). The Big Idea : How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*.
- Isenberg, D. (2014). What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is. *Harvard Business Review*.
- Jacobides, M.G., Cennamo, C., Gawer, A. (2018). Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal* 39 (8): 2255-2276.
- Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle. *Comptabilite - Controle - Audit* 13 (1): 47-68.
- Lallemant, A. (2013). *L'évaluation de la performance des réseaux territorialisés d'organisations : le cas des pôles de compétitivité français*. Doctorat en sciences de gestion, Paris: Université Panthéon-Assas.
- Lorino, P. (1995). *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Malecki, E. (2011). Connecting local entrepreneurial ecosystems to global innovation networks: Open innovation, double networks and knowledge integration. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 14 (1): 36-59.
- Mason, C., Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth oriented Entrepreneurship*. OECD LEED Programme and the Netherlands' Ministry of Economic Affairs.
- Maurel, C., Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilite - Controle - Audit* 20 (3): 73-99.
- Miles, M.B., Huberman, M.A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris: De Boeck Supérieur.
- Moore, J.F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review* 71 (3): 75-86.
- Porter, M. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly* 14 (1): 15-34.
- Quairel, F. (2006). *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*. 27ème congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis.
- Renaud, A., Berland, N. (2007). *Mesure de la performance globale des entreprises*. 28ème congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.
- Reynaud, E. (2003). *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*. Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA, Angers.

- Sharma, S. (2001). L'organisation durable et ses stakeholders. *Revue française de gestion* 13 (Nov-Dec): 154-167.
- Simmons, S.A., Wiklund, J., Levie, J., Bradley, S.W., Sunny, S.A. (2019). Gender gaps and reentry into entrepreneurial ecosystems after business failure. *Small Business Economics* 53 (2): 517-531.
- Sine, W.D., David, R.J. (2010). Institutions and entrepreneurship. In *Research in the Sociology of Work Volume 21* (Eds, Sine, W.D., David, R.J.). Bingley: Emerald Group Publishing Limited, p. 1-26.
- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 41 (1): 49-72.
- Spigel, B., Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal* 12 (1): 151-168.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies* 23 (9): 1759-1769.
- Stam, E., Spigel, B. (2017). Entrepreneurial Ecosystem. In *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship* (Eds, Blackburn, R., De Clercq, D., Heinonen, J.). London: SAGE Publishing, 1-15.
- Stam, E., Van de Ven, A. (à paraître). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*.
- Szerb, L., Lafuente, E., Horváth, K., Páger, B. (2019). The Relevance of Quantity and Quality Entrepreneurship for Regional Performance: The Moderating Role of the Entrepreneurial Ecosystem. *Regional Studies* 53 (9): 1308-1320.
- Teece, D.J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy* 47 (8): 1367-1387.
- Travaillé, D., Naro, G. (2014). Responsabilité sociétale des organisations et performance globale : les modèles intégrés de performance en question (s). In *La responsabilité sociétale des organisations : des discours aux pratiques* (Eds, Bayle, E., Gond, J.-P., Travaillé, D.). Paris: Vuibert.
- Wolff, D., Roy, C., Berthelot, S. (2009). *Projet d'intégration du développement durable au tableau de bord des PME par une adaptation du SD 21000*. 30ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research : Design and methods*. 4ème édition, Californie: SAGE Publishing.
- Zahra, S.A., Nambisan, S. (2011). Entrepreneurship in global innovation ecosystems. *Academy of Marketing Science Review* 1 (1): 4-17.