

# **Le travail institutionnel des accélérateurs corporate : stratégies d'émergence et d'institutionnalisation**

**Banc, Constance**

**Messeghem, Karim**

**Université de Montpellier**

**Montpellier Research in Management, Labex Entreprendre**

**constance.banc@umontpellier.fr**

**Résumé :** Au sein de l'écosystème entrepreneurial, on observe l'émergence de nouvelles initiatives, comme la French Tech, ou de nouveaux acteurs, comme les accélérateurs corporate, dont le but est de favoriser le développement et la croissance d'entreprises innovantes. La littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux s'est focalisée sur les niveaux macro et méso, laissant dans l'ombre la dynamique et les stratégies qui peuvent être mises en œuvre par des acteurs au niveau micro. De plus en plus de grandes entreprises établies s'inscrivent au sein de l'écosystème entrepreneurial par la création d'accélérateurs corporate qui montrent leur capacité à favoriser une dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat. Nous proposons de définir les accélérateurs corporate comme des micro-écosystèmes entrepreneuriaux c'est-à-dire des systèmes localisés, ouverts et en interaction avec l'écosystème entrepreneurial, portés par des acteurs ou des groupes d'acteurs capables de favoriser une dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat. Cette communication vise à mieux comprendre les stratégies d'émergence et d'institutionnalisation de ces nouveaux acteurs. Pour cela, nous proposons de nous appuyer sur le concept de travail institutionnel qui fait référence aux actions mises en œuvre pour créer, maintenir ou déstabiliser des institutions. Pour le comprendre, nous avons conduit une étude de nature qualitative par étude de cas étendue auprès d'un accélérateur corporate porté par une grande entreprise établie. Les résultats révèlent que le processus d'émergence et d'institutionnalisation de l'accélérateur corporate est le fruit d'un processus de travail institutionnel politique, technique et culturel effectué aux niveaux macro, méso et micro. Ils montrent notamment la nature multi-niveau du processus par la mise en lumière des interactions au sein de l'écosystème entrepreneurial.

**Mots-clés :** écosystème entrepreneurial ; accélérateur corporate ; micro-écosystème entrepreneurial ; travail institutionnel ; multi-niveaux.

## 1. INTRODUCTION

La France comme la plupart des pays souhaitent faire émerger des entreprises à fort potentiel de croissance (Lukeš *et al.*, 2019). Les dispositifs comme French Tech ont pour ambition de favoriser le développement d'écosystèmes adaptés à l'accompagnement de ces entreprises. Si ces écosystèmes d'entrepreneuriat et d'innovation peuvent être initiés, voire animés par des acteurs publics, on observe aujourd'hui de plus en plus de contributions de la part d'acteurs privés comme des grandes entreprises établies (Airbus BizLab, Village by CA, etc.) ou des entrepreneurs reconnus (Station F, Thecamp, etc.). En 2016, un rapport proposé par l'INSEAD et 500 Startups montrait que 52,4% des 500 plus grandes entreprises publiques du monde étaient engagées dans des relations auprès de startups et que 24,4% ont contribué par la création d'un incubateur ou accélérateur corporate. L'enjeu de ce papier est de mieux comprendre les stratégies d'émergence et d'institutionnalisation de ces nouveaux acteurs au sein de l'écosystème entrepreneurial.

Cette thématique fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature en stratégie (Jacobides *et al.*, 2018) et en entrepreneuriat (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Malecki, 2018) à partir d'une perspective écosystémique. Si la littérature en stratégie permet de tenir compte des stratégies mises en œuvre par les acteurs de l'écosystème (Moore, 1996 ; Teece, 2018), dans le champ de l'écosystème entrepreneurial, les études ont eu tendance à se focaliser sur la définition de listes de composantes ou attributs, en particulier au niveau macro ou méso (Ács *et al.*, 2017 ; Malecki, 2018). En effet, de nombreux auteurs critiquent le caractère statique des études sur les écosystèmes entrepreneuriaux et la nécessité de mettre en avant sa dynamique (Ács *et al.*, 2017 ; Alvedalen et Boschma, 2017 ; Malecki, 2018). L'écosystème entrepreneurial doit être perçu comme en constante évolution et ouvert, laissant la place à de nouveaux acteurs (Garud *et al.*, 2008 ; Malecki, 2018). Afin de mieux cerner cette dynamique, certains auteurs invitent à s'intéresser au niveau micro de l'écosystème entrepreneurial et notamment au processus par lequel différents acteurs s'organisent pour obtenir des résultats bénéfiques individuellement et collectivement (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Audretsch *et al.*, 2019 ; Cunningham et O'Reilly 2018 ; Maleki, 2018 ; Spigel et Harrison, 2018). Nous proposons d'adopter une perspective multi-niveau centrée sur le niveau micro afin de mettre en avant le processus d'émergence et d'institutionnalisation des acteurs au sein de l'écosystème entrepreneurial.

Pour comprendre le rôle des accélérateurs corporate, un nouveau courant se dessine sous l'impulsion notamment de Shankar et Shepherd (2019) dans le domaine du corporate entrepreneurship (Kuratko et Morris, 2018 ; Zahra *et al.*, 2016). Ces travaux visent à comprendre comment de grandes entreprises parviennent à impulser une dynamique

d'innovation et d'entrepreneuriat dans un territoire en développant des structures comme des incubateurs (Neck *et al.*, 2004) ou des accélérateurs (Shankar et Shepherd, 2019). Ces acteurs peuvent jouer un rôle de connecteur ou d'influence majeur au sein de l'écosystème entrepreneurial (Ács *et al.*, 2017 ; Isenberg, 2014). Pourtant, la question de leur légitimité demeure, notamment en termes d'interactions ou d'adéquation culturelle ou sociale au sein de leur environnement (Ács *et al.*, 2017). Les accélérateurs corporate peuvent être considérées comme des micro-écosystèmes entrepreneuriaux c'est-à-dire des systèmes localisés, ouverts et en interaction avec l'écosystème entrepreneurial, portés par des acteurs ou des groupes d'acteurs capables de favoriser une dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat. Cette définition vise à mettre en avant le caractère intentionnel, stratégique et processuel des actions individuelles réalisées au sein d'un écosystème entrepreneurial et dont les résultats peuvent avoir un impact collectif. L'objectif de cet article est de mieux comprendre le processus d'émergence et d'institutionnalisation des accélérateurs corporate au sein de l'écosystème entrepreneurial. Pour comprendre ce processus, nous proposons de nous appuyer sur le concept de travail institutionnel (Ben Slimane et Leca, 2010 ; Lawrence et Suddaby, 2006) considéré comme « *l'action intentionnelle des acteurs ou organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions* » (Lawrence et Suddaby, 2006, p.215).

Pour répondre à cette question de recherche centrée sur la compréhension des stratégies d'émergence et d'institutionnalisation des accélérateurs corporate, nous avons retenu une approche qualitative par étude de cas étendue (Gluckman, 1961). Cette étude longitudinale a été réalisée auprès d'un accélérateur corporate porté par un acteur du secteur bancaire. Nous avons participé à la création et au développement de la structure en intégrant son équipe durant un an. Dans un objectif de triangulation des données, nous avons notamment réalisé des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire.

Dans cet article, nous proposerons dans un premier temps une présentation de notre cadre théorique. Nous montrerons les différents niveaux d'analyse qui composent l'écosystème entrepreneurial, comment l'accélérateur corporate apparaît comme un nouvel acteur au sein de cet environnement et quelle est la nature du travail institutionnel qui peut contribuer à sa stratégie d'émergence et d'institutionnalisation. Après avoir présenté le cadre méthodologique pour mettre en lumière les stratégies, nous exposerons les résultats au sein de l'accélérateur corporate étudié. Enfin, nous discuterons les résultats, les limites et perspectives de cette recherche.

## 2. CADRE THEORIQUE

L'écosystème entrepreneurial est un système, composé de différentes parties prenantes en interaction, à différents niveaux, qui crée les conditions de la dynamique entrepreneuriale dans un territoire (Brown et Mason, 2017 ; Malecki, 2018). Dans cette partie, nous présenterons l'écosystème entrepreneurial et ses enjeux en mettant en avant la nécessité de réaliser une analyse multi-niveau centrée sur le micro-écosystème pour comprendre l'émergence et l'institutionnalisation de nouveaux acteurs. Nous présenterons le cas des accélérateurs corporate, de plus en plus présents au sein des écosystèmes entrepreneuriaux mais encore peu étudiés dans la littérature (Shankar et Sheperd, 2019). Nous montrerons ensuite comment le concept de travail institutionnel peut se révéler utile pour comprendre les stratégies d'émergence et d'institutionnalisation de ces nouveaux acteurs (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Perkmann et Spicer, 2008).

### 2.1. Pour une approche multi-niveaux centrée sur le micro-écosystème

L'écosystème peut être défini par référence aux acteurs, leurs interactions et en termes de finalité. Par exemple Mason et Brown (2014) le définissent comme "*a set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), entrepreneurial organisations (e.g. firms, venture capitalists, business angels, banks), institutions (universities, public sector agencies, financial bodies) and entrepreneurial processes {...} which formally and informally coalesce to connect, mediate and govern the performance within the local entrepreneurial environment*" (p.5). Les écosystèmes entrepreneuriaux sont des systèmes de nature hétérogène, dynamique et systémique, englobant de nombreux acteurs, processus et institutions (Brown et Mason, 2017 ; Malecki, 2018). En effet, l'écosystème entrepreneurial doit être perçu comme évolutif et ouvert, permettant l'apparition de nouveaux acteurs (Garud *et al.*, 2008 ; Malecki, 2018). Les acteurs qui composent l'écosystème entrepreneurial se veulent de différentes natures et de nombreux auteurs soulignent notamment la présence d'organisations, comme les structures de soutien à l'entrepreneuriat, qui peuvent jouer un rôle majeur (Ács *et al.*, 2017 ; Isenberg, 2014 ; Spigel, 2017). Ce constat pousse à se questionner sur la légitimité de ces acteurs et sur la manière dont ils parviennent à s'organiser pour produire des résultats bénéfiques individuellement et collectivement (Ács *et al.*, 2017 ; Alvedalen et Boschma, 2017 ; Audretsch *et al.*, 2019 ; Cunningham et O'Reilly, 2018). En effet, la notion d'écosystème entrepreneurial doit permettre de prendre en considération le caractère dynamique et socialement construit de l'entrepreneuriat mais aussi des régions et lieux (Malecki, 2018).

L'écosystème entrepreneurial est un concept fondamentalement spatial (Malecki, 2018). Ainsi, de multiples interactions peuvent être observées entre différents acteurs à différents niveaux (Isenberg, 2014 ; Spigel, 2017). En nous appuyant sur les travaux de Malecki (2018) et Simatupang *et al.* (2015) nous pouvons proposer une délimitation spatiale en mettant en avant les différents types d'acteurs. **Le niveau macro** peut être qualifié d'institutionnel. Il inclut diverses parties prenantes telles que les pouvoirs publics, les très grandes entreprises ou multinationales ou encore les associations nationales (Simatupang, 2015). Des projets comme le National System of Innovation ont été réalisés afin d'évaluer les écosystèmes entrepreneuriaux à l'échelle des nations et l'impact sur la croissance économique (Ács *et al.*, 2014 ; Isenberg, 2010). Ce niveau qui prend en compte l'ensemble des parties prenantes dont les pouvoirs publics et leurs interactions peut correspondre au niveau macro de l'écosystème entrepreneurial, soit une localisation nationale ou internationale (Malecki, 2018). **Le niveau méso** peut être envisagé d'un point de vue inter-organisationnel. Nous y retrouvons des acteurs tels que les réseaux régionaux d'entrepreneurs ou collectivités territoriales dont les interactions permettent la création de valeur et s'étendent au-delà des frontières organisationnelles (Simatupang, 2015). Les travaux sur les écosystèmes régionaux permettent de montrer l'influence des facteurs socio-économiques sur l'entrepreneuriat et la croissance économique d'une région (Malecki, 2018 ; Spigel, 2017). Par exemple, des auteurs ont montré l'existence d'écosystèmes entrepreneuriaux propres à l'industrie du pétrole (Spigel, 2017) ou à l'accompagnement entrepreneurial (Theodoraki et Messeghem, 2017). Le niveau inter-organisationnel qui s'étend jusqu'aux relations entre les organisations peut être qualifié de niveau méso de l'écosystème entrepreneurial et a une localisation régionale. Pour finir, **le niveau micro** peut être considéré comme individuel. Nous retrouvons les actions et interactions individuelles (Felin *et al.*, 2015) qui déterminent le fonctionnement des organisations (Simatupang, 2015) avec des acteurs tels que les associations ou les entreprises existantes. Le niveau micro est caractérisé par la prise en compte des actions individuelles au sein d'un espace localisé et permet d'avoir une meilleure compréhension de la dynamique des écosystèmes entrepreneuriaux (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Audretsch *et al.*, 2019 ; Cunningham et O'Reilly 2018).

Si les niveaux macro et méso ont été bien étudiés dans la littérature (Isenberg, 2010 ; Malecki, 2018 ; Spigel, 2017), il paraît nécessaire de proposer une lecture plus fine du micro-écosystème. Nous proposons de définir un micro-écosystème comme un système localisé, ouvert et en interaction avec l'écosystème entrepreneurial, porté par un acteur ou un groupe d'acteurs capables de favoriser une dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat. Cette

définition vise à mettre en avant le caractère intentionnel et stratégique des actions mises en place par les individus ou groupes d'individus au sein d'un système organisé et afin de contribuer à sa dynamique. Ainsi, dans cet article, nous souhaitons mettre en avant une analyse multi-niveau centrée sur le micro-écosystème. Le tableau 1 synthétise les différents niveaux d'analyse qui coexistent.

**Tableau 1. Le construit multi-niveaux**

	<b>Macro</b>	<b>Méso</b>	<b>Micro</b>
<b>Types d'écosystème</b>	Écosystème national	Écosystème régional	Micro-écosystème
<b>Nature des relations</b>	Institutionnelle	Inter-organisationnelle	Inter-individuelle
<b>Espace</b>	National	Régional	Local
<b>Exemple d'acteurs</b>	États	Collectivités territoriales	Organisations/associations
<b>Auteurs</b>	Ács <i>et al.</i> , 2014 Isenberg, 2010	Spigel, 2017 Theodoraki et Messeghem, 2017	Alvedalen et Boschma, 2017 Malecki, 2018

## 2.2. Les accélérateurs corporate

Depuis quelques années, les grandes entreprises établies s'investissent largement dans l'écosystème entrepreneurial dans le but de saisir de nouvelles opportunités et s'adapter aux nouveaux besoins (Drucker, 1985 ; Pauwels *et al.*, 2016 ; Shankar et Shepherd, 2019). Le corporate entrepreneurship décrit traditionnellement la manière dont les entreprises établies vont favoriser une attitude entrepreneuriale au sein de leur organisation (Stopford et Baden-Fuller, 1994). Covin et Milles (1999) identifiaient alors 4 formes de corporate entrepreneurship : la régénération soutenue, le rajeunissement organisationnel, le renouvellement stratégique et la redéfinition du domaine. Le renouvellement stratégique nous renvoie alors aux stratégies mises en place par l'organisation afin de s'adapter et tirer parti de son environnement (Covin et Milles, 1999). Aujourd'hui, les grandes entreprises établies sont amenées à sortir des frontières organisationnelles pour acquérir de nouvelles connaissances liées à l'innovation (Chesbrough, 2003). Cette évolution s'est d'abord traduite par l'émergence du corporate venturing c'est-à-dire la création de nouvelles entreprises au sein de l'entreprise mère ou par l'acquisition ou l'investissement dans des entreprises innovantes externes (Kuratko et Morris, 2018, Zahra *et al.*, 2016). Aujourd'hui, de nombreux auteurs invitent à s'intéresser à une nouvelle forme de corporate entrepreneurship, encore peu étudiée dans la littérature : celle des accélérateurs corporate (Kohler, 2016 ; Moschner *et al.*, 2019 ; Shankar et Sheperd, 2019).

Les accélérateurs corporate sont définis par Kohler (2016) comme des « *company-supported programs of limited duration that support cohorts of startups during the new venture process via mentoring, education and company-specific resources* » (p. 348). Si les grandes entreprises établies sont amenées à créer leurs propres structures d'accompagnement, c'est dans le but de satisfaire leurs intérêts. Les objectifs poursuivis peuvent être multiples : veille technologique, accélération des ventes, création de collaborations et partenariats et favorisation d'une culture entrepreneuriale à l'intérieur des frontières organisationnelles (Shankar et Shepherd, 2019 ; Weisfeld, 2016). Le principal objet des accélérateurs corporate est de réduire le gap entre les grandes entreprises établies et les startups afin de créer des synergies (Chesbrough, 2003 ; Kohler, 2016). En effet, les entreprises établies peuvent bénéficier de la capacité d'innovation des startups, de leurs connaissances et de leurs méthodes en matière d'innovation (Kholer, 2016). En contrepartie, les startups pourront bénéficier de la légitimité des grandes entreprises établies pour pallier les problématiques de « *liability of newness* » (Stinchcombe, 1965) mais aussi de leur expérience dans la mise en place d'un business model (Teece, 2018).

Si des études se sont intéressées au rôle des incubateurs corporate dans les écosystèmes entrepreneuriaux (Hausberg et Korreck, 2020 ; Neck *et al.*, 2004), il semble que celui des accélérateurs corporate mérite d'être approfondi (Shankar et Sheperd, 2019). Étant donné le caractère récent du phénomène des accélérateurs corporate, il existe encore peu de travaux théoriques les concernant (Kohler, 2016). Si les entreprises ont été longtemps considérées comme impuissantes face aux changements institutionnels dans la théorie des organisations (DiMaggio et Powell, 1983), nous souhaitons ici mettre en avant leur capacité à tirer parti et influencer leur environnement pour pallier leur déclin (Ben Slimane, 2009 ; Drucker, 1985 ; Hardy et Maguire, 2017). Ce phénomène résulte des actions mises en œuvre dans le processus d'émergence et d'institutionnalisation au sein de l'écosystème entrepreneurial. Les accélérateurs corporate peuvent être considérées comme des micro-écosystèmes en ce sens qu'ils se matérialisent par la création d'un espace localisé, ouvert et en interaction avec l'écosystème entrepreneurial, et capable de favoriser une dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat.

### **2.3. Le processus de travail institutionnel**

Pour comprendre ce processus d'émergence et d'institutionnalisation, la théorie du travail institutionnel semble particulièrement éclairante, même si elle n'a jamais été mobilisée à notre connaissance dans la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux. Le travail

institutionnel est défini par Lawrence et Suddaby (2006) comme « *une action intentionnelle d'individus et d'organisations visant à créer, maintenir et perturber les institutions* » (p. 215). Il vise à comprendre les acteurs et leurs actions c'est-à-dire les stratégies et le plan d'action mis en place dans le processus de changement institutionnel (Greenwood *et al.*, 2002 ; Lawrence et Suddaby 2006 ; Philips et Lawrence, 2012). La notion de travail institutionnel peut nous permettre de comprendre le processus mis en place par les acteurs dans l'émergence et l'institutionnalisation de ces nouvelles organisations - les accélérateur corporate – au sein de l'écosystème entrepreneurial. Perkmann et Spicer (2008), dans leur étude sur l'institutionnalisation des modes de gestion, s'inspirent des travaux de Lawrence et Suddaby (2006) pour proposer un découpage du travail institutionnel en 3 types : politique, technique et culturel. Cette grille de lecture nous semble pertinente eu égard au contexte écosystémique dans lequel cette étude se situe. En effet, cette approche peut être mise en perspective avec les travaux de Spigel (2017) qui propose de retenir trois dimensions clefs au sein de l'écosystème entrepreneurial : culturelle, sociale et matérielle.

Tout d'abord, **le travail politique** nous renvoie à la construction générale d'un nouveau modèle institutionnel et une nouvelle configuration d'acteurs. Il permet de définir les acteurs inclus dans le changement ainsi que leurs rôles et les intérêts qu'ils pourront y trouver (Garud *et al.*, 2002) mais aussi les règles qui permettent d'enraciner l'institution dans le système social (Scott, 1995). Le pilier régulateur nécessite la mise en place d'un système de surveillance et de sanction par les acteurs (Scott, 1995). En effet, au sein de l'écosystème entrepreneurial la présence d'éléments plus tangibles venant contraindre ou faciliter l'activité des acteurs semble inévitable, que ce soit par la création de lois ou la présence d'une infrastructure adaptée (Spigel, 2017). La légitimité des acteurs ou organisations qui en déterminent les règles permet de créer un sens collectif. Pour survivre, les organisations doivent convaincre de leur légitimité en se conformant aux valeurs de leur environnement par l'adoption de certaines formes ou pratiques managériales, par exemple (DiMaggio et Powell, 1983). La légitimité permet d'assurer l'accès à des ressources (Stinchcombe, 1965) nécessaires à l'impulsion de la dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat. On peut y retrouver, par exemple, des activités juridiques ou de négociation directe auprès des parties prenantes.

Ensuite, **le travail technique** permet de définir de manière plus détaillée le cadre de fonctionnement de l'institution et prescrit certains plans d'action. Il donne plus de rigueur à l'institution, ce qui permet notamment de transposer le modèle d'un lieu à l'autre (Perkmann et Spicer, 2008). Ce travail est en lien avec les éléments culturo-cognitifs c'est-à-dire les « modèles mentaux » et la création d'une vision partagée (Scott, 1995). Le pilier culturo-

cognitif (Scott, 1995) nous renvoie aux croyances des acteurs. Cependant, ces croyances doivent être construites et peuvent faire face à des contestations dans le cadre d'un changement institutionnel. Au sein de l'écosystème entrepreneurial, la mobilisation de différentes parties prenante est nécessaire pour favoriser le partage des connaissances et la création d'opportunités (Spigel, 2017). La reproduction d'un nouveau modèle d'un écosystème à l'autre, pousse à se questionner sur son adoption par les acteurs, et, au-delà de sa légitimité, sur les relations tissées entre ces derniers (Iansiti et Levien, 2004). Beckert (1999) explique alors que les liens cognitifs qui existent entre l'institution et les acteurs permettent de coordonner leurs interactions. Les acteurs peuvent choisir différentes activités mais vont devoir s'adapter aux attentes des parties prenantes. Nous pouvons citer, par exemple, la formalisation d'un schéma (ou business model) ainsi que des activités de co-création de valeur.

Pour finir, le **travail culturel** permet de créer des façons communes d'agir par la normalisation. Il est en lien avec les éléments normatifs c'est-à-dire les valeurs ou le comportement attendu des acteurs (Scott, 1995) ainsi que leur « attachement » à l'institution (Perkmann et Spicer, 2008). Le pilier normatif (Scott, 1995) permet d'ancrer le fonctionnement de l'institution en associant la pratique avec des discours plus ancrés et en vue de diffuser les normes auprès d'une plus large audience (Perkmann et Spicer, 2008). Il fait notamment référence à la construction d'un réseau d'acteurs et leur rôle dans le processus d'institutionnalisation (Zilber, 2002). Au sein de l'écosystème entrepreneurial, la culture tient un rôle clef et permet notamment de monter la normalisation du comportement entrepreneurial (Malecki, 2018 ; Spigel, 2017). En effet, l'accélérateur corporate doit se doter d'un moyen effectif de stabiliser les pratiques pour assurer sa durabilité. Pour façonner les identités, nous pouvons retrouver des activités comme la création d'un réseau ou la mise en place d'un plan de communication. Les types de travail institutionnel ainsi que les actions et activités associés sont synthétisés dans le tableau 2.

Au sein de l'écosystème entrepreneurial, de nouveaux acteurs ou organisations apparaissent, notamment les organismes de soutien à l'entrepreneuriat. La question de la légitimité de ces acteurs et de l'organisation de l'écosystème entrepreneurial se pose alors. De plus, bien que de nombreuses études se soient intéressées aux niveaux macro et méso, il semble nécessaire de comprendre les stratégies mises en place par les acteurs afin d'assurer la légitimité de cette organisation qui aboutit à la création d'un micro-écosystème. Nous avons choisi d'étudier le cas des accélérateurs corporate, portés par les grandes entreprises établies, et de plus en plus présents au sein des écosystèmes entrepreneuriaux. Pour le comprendre, nous

adoptons une grille de lecture relative au travail institutionnel politique, technique et culturel qui peut être entrepris par les acteurs dans le processus d'émergence et d'institutionnalisation de l'accélérateur corporate au sein de l'écosystème entrepreneurial.

**Tableau 2. Types de travail institutionnel**

<b>Types de travail (Perkmann et Spicer, 2008)</b>	<b>Politique</b>	<b>Technique</b>	<b>Culturel</b>
<b>Piliers (Scott, 1995)</b>	Regulatif	Culturo-Cognitif	Normatif
<b>Nature des actions</b>	Règles et régulation	Modèles et vision partagée	Façons communes d'agir et de se comporter
<b>Exemples d'activité</b>	Création d'une structure juridique	Co-création d'un business model	Création d'un réseau d'acteurs

### 3. METHODOLOGIE

#### 3.1. Étude de cas

Compte tenu du peu de recherches sur le sujet et de la nature exploratoire et interprétative de notre questionnement, nous avons adopté une approche qualitative par étude de cas étendue (Gluckman, 1961 ; Yin, 2013). L'étude de cas étendue permet de mettre en avant les actions individuelles : *“analyzing the interrelation of structural ('universal') regularities, on the one hand, and the actual ('unique') behavior of individuals, on the other”* (Van Velsen 1967, p. 148). Burawoy *et al.* (1991, p. 271) qualifient l'étude de cas étendue comme *“the most appropriate way of using participant observation to (re)construct theories”*. Cette approche nous permet d'avoir accès à des données “sensibles” et de nous baser sur la connaissance profonde de l'organisation dont nous avons adopté les normes.

Une stratégie d'échantillonnage ciblée a été effectuée afin de choisir le cas étudié (Patton, 1990). Ce choix repose ainsi sur deux types de critères, l'un organisationnel et l'autre écosystémique. Au niveau organisationnel, l'accélérateur corporate devait être porté par une grande entreprise établie et en phase de création afin d'observer les étapes de son implantation. Au niveau écosystémique, le micro-écosystème devait se présenter comme un acteur de l'écosystème entrepreneurial et montrer sa volonté de tisser des relations avec des parties prenantes multiples comme les collectivités publiques.

L'accélérateur corporate étudié a ouvert ses portes en décembre 2017 en France. Il s'agit de la filiale indépendante locale d'un acteur bancaire régional, lui-même intégré au sein d'une fédération nationale. Les intérêts liés à la création de ce modèle reposent sur une volonté d'amener la transformation digitale et managériale du groupe, de répondre aux changements

économiques et institutionnels et de participer au développement économique des territoires. Afin de répondre à ces intérêts, le modèle mobilise différentes parties prenantes qui, ensemble, peuvent former une « aire de vie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). En effet, l'origine de la création et la définition du cadre d'implantation repose sur une décision nationale (portée par sa fédération nationale) de s'inscrire au sein de l'écosystème entrepreneurial (agence de régulation). Les principales bénéficiaires sont les startups puisque l'objet de l'accélérateur est de les accompagner dans leur développement et leur croissance économique (consommateurs). Afin d'assurer l'accompagnement, les acteurs ont mobilisé des partenaires, généralement des grandes entreprises établies, afin qu'elles partagent leurs expériences et leurs savoir-faire (fournisseurs). Dans leur implantation, les acteurs ont adopté les normes et valeurs de leur environnement et se présentent comme similaires à des structures telles que les incubateurs, accélérateurs régionaux (structures concurrentes).

Afin de mener à bien ce projet, les acteurs ont fait le choix d'implanter de multiples structures au sein de diverses régions afin de maintenir une implantation locale. Ces structures sont alors liées par un réseau national mais aussi intégrées au sein de différents réseaux régionaux/locaux. Ainsi, le niveau dit « national » héberge l'organisme de régulation, le niveau « régional » héberge les organisations concurrentes et le niveau local héberge les fournisseurs et consommateurs. Aujourd'hui, le groupe compte 30 structures ouvertes en France et dans les DOM TOM, plus de 700 startups accompagnées et 500 partenaires.

### **3.2. Collecte et analyse des données**

Nous avons rassemblé des informations qui proviennent de différentes sources, ce qui facilite la triangulation des données et permet d'ancrer la validité conceptuelle et de l'étude (Denzin et Lincoln, 2011 ; Gioia *et al.*, 2013 ; Yin, 2009). La collecte des données a été réalisée durant 1 an, de septembre 2017 à septembre 2018 et comprend le travail théorique, l'observation participante, la réalisation des entretiens, la transcription et l'analyse qualitative. L'observation participante a été réalisée par l'intégration de l'équipe de l'accélérateur. Nous avons participé à son ouverture, son développement et son fonctionnement. Nous avons notamment accueilli 17 startups sélectionnées et leurs équipes. Les startups doivent répondre à certains critères de sélection tels qu'une date de création supérieure à 3 ans ou encore une preuve de marché. Celles-ci ont un nombre moyen de salariés égal à 11 et un âge moyen s'élevant à 4,5 ans et sont intégrées dans des secteurs d'activités variés : financement participatif, santé, serious games, immobilier, etc. Nous avons participé à plus de 100 événements organisés en ses lieux, et 44 réunions qui se découpent en 7 catégories :

accélérateur, startups, partenaires, acteur bancaire, réseau régional, réseau national et autres. Ces événements sont principalement des ateliers et meetups, des visites, des clubs (entrepreneurs, partenaires, financeurs, directeurs d'accélérateurs, etc.) et autres événements informels ou de cohésion. Durant ces événements, nous avons eu l'opportunité de rencontrer et d'échanger avec l'ensemble des parties prenantes qui concourent à son fonctionnement : partenaires, entrepreneurs et leurs équipes, acteurs de l'écosystème régional ou encore du réseau national, etc. Nous avons aussi participé à 44 réunions dont des réunions internes (d'équipe, de service, etc.), des suivis d'accompagnement, des rendez-vous de partenaires, réunions régionales et nationales, etc.

Nous nous avons notamment réalisé des entretiens semi-directifs par le biais d'une stratégie d'échantillonnage ciblée hétérogène (Patton, 2002) afin de sélectionner les répondants en fonction de leur niveau d'information et de leur rôle. En effet, nous avons choisi d'interroger les principales parties prenantes du micro-écosystème pour renforcer la validité de l'étude (Yin, 2003). Les entretiens sont au nombre de 8, ont une durée totale d'environ 4,7 heures soit une moyenne de 35 minutes et ont tous été réalisés sur le lieu de travail des interrogés. L'échantillon des interrogés inclut 4 entrepreneurs, 2 partenaires, 1 représentant de l'accélérateur et 1 acteur de l'écosystème entrepreneurial. Nous avons produit des guides d'entretiens multiples (Yin, 2009) afin de prendre en considération la spécificité des types d'acteurs. Tous les entretiens ont été transcrits en vue d'une analyse thématique et ont donné lieu à 65 pages de transcriptions en interlignes 1. La typologie des répondants est présentée dans le tableau 3.

Nous avons finalement rassemblé des documents internes et externes. Les documents internes ont été collectés sur une plateforme documentaire interne ou par échange direct avec l'équipe de l'accélérateur. Ils se découpent en deux principales catégories : contrats (contrats de partenariat, d'accompagnement, de bail, etc.) et rapports (d'activité, de comité de pilotage ou encore financiers). Les documents externes, soit accessibles au public, ont été principalement récoltés dans les différents médias (régionaux et nationaux) ainsi que sur des sites web et afin d'avoir une vision globale du domaine et du cas étudiés.

Suivant Paillé et Mucchielli (2008), nous avons finalement procédé à une analyse thématique a posteriori. Nous avons procédé à un dégagement des thèmes présents dans le corpus lié aux notes de terrain, la transcription des entretiens semi-directifs et les documents. Les thèmes étudiés sont les suivants : écosystème national, écosystème régional, écosystème local, programme d'accélération, émergence, développement et institution bancaire que nous avons croisé avec les thèmes forces et faiblesses. Ensuite, nous avons comparé les données

d'interview avec les données d'observation et les documents. Les données collectées sont présentées dans le tableau 4.

**Tableau 3. Typologie des répondants**

Code	Type d'acteur	Intitulé du poste
<b>A1</b>	Accélérateur corporate	Directeur
<b>S1</b>	Startups accompagnées	Fondateur
<b>S2</b>	Startups accompagnées	Fondateur
<b>S3</b>	Startups accompagnées	Fondateur
<b>S4</b>	Startups accompagnées	Fondateur
<b>P1</b>	Partenaires de l'accélérateur	Directeur d'investissement
<b>P2</b>	Partenaires de l'accélérateur	Chargé de mission
<b>E1</b>	Acteurs de l'écosystème régional	Chargé de mission

**Tableau 4. Données collectées**

Type de données	Quantité
<b>Participation à des événements</b> (Accélérateur, startups, partenaires, acteur bancaire, réseau régional, réseau national et autres)	Plus de 100
<b>Participation à des réunions</b> (Accélérateur, startups, partenaires, acteur bancaire, réseau régional, réseau national et autres)	44
<b>Analyse de documents</b> (Contrats, rapports et documents externes)	47
<b>Entretiens semi-directifs</b> (Entrepreneurs, partenaires, représentant de l'accélérateur et acteur de l'écosystème régional)	8

#### 4. RESULTATS

Dans cette partie, nous allons présenter le processus d'émergence et d'institutionnalisation de l'accélérateur corporate à partir du point de vue des individus et en tenant compte de l'influence réciproque des différents niveaux d'analyse. Le premier résultat montre que chaque niveau ou acteur, national, régional et local, a eu un impact dans le processus d'émergence et d'institutionnalisation de l'accélérateur corporate. Le second résultat montre que les acteurs et les niveaux sont en interaction et qu'ils peuvent s'influencer de manière réciproque.

## 4.1. Analyse par niveau

### 4.1.1. Niveau national

Un travail institutionnel a été réalisé au niveau national par l'association nationale (organisme professionnel) qui englobe l'ensemble des acteurs. Cet organisme est alors à l'origine de l'impulsion de ce changement institutionnel et la création du nouveau modèle qui répond à un enjeu sociétal. En effet, eu égard aux changements sociétaux observés et à la multiplication de l'implication de grandes entreprises établies au sein de l'écosystème entrepreneurial la création d'un accélérateur corporate semble inévitable aux yeux des acteurs qui en sont à l'origine : *« Donc ils sont très lucides, assez humbles, et ils se disent qu'il faut absolument qu'on se transforme, qu'on fasse évoluer nos organisations, notre management et donc pour cela on va créer ce petit véhicule {...}, pour que l'ensemble du groupe vienne tout doucement, se transforme et s'adapte à la nouvelle économie sinon, certes dans le temps, le {...} pourrait disparaître »* (A1). Au-delà du caractère inévitable de ce changement institutionnel, l'organisme national s'est assuré de déterminer les règles générales qui entourent la diffusion du modèle pas le biais d'un système de labellisation : *« ben voilà il y a un niveau d'excellence attendu hein on a rempli un dossier de labellisation avant d'ouvrir et donc c'est pour ça qu'il y a quand même ces réunions des {représentants des accélérateurs} et qui permet donc à {...} et l'équipe fédérale de s'assurer que voilà qu'il y a un modèle qui avance selon une charte. En fait si tu veux on est comme une franchise »* (A1). En effet, l'acteur national qui détient le pouvoir d'accepter, refuser ou annuler toute ouverture de structure. Au sein de ces documents, nous pouvons retrouver l'ensemble des prérequis demandés comme *« implantation au sein d'un lieu d'innovation et/ou à forte activité économique »* ainsi que la conformité générale du modèle local par rapport à ces caractéristiques. Le système de labellisation permet d'assurer le respect des règles autour de la structuration, la mission, les parties prenantes et les valeurs qui doivent être promues : *« ils font le pari, ce que dit {acteur régional}, d'entraîner comme ça l'ensemble d'abord des cadres de direction, cadres supérieurs, du management et l'ensemble des collaborateurs vers ce mouvement de changement. Donc c'est ça la vision stratégique du groupe, des directeurs généraux par rapport à ces {accélérateurs} »* (A1).

Ensuite, le travail technique vise à concevoir le plan d'action du changement institutionnel en créant un lien entre le fictif et la réalité. Pour cela, l'acteur national a créé un modèle « type » (ou « test ») d'accélérateur corporate. Cette structure a permis d'impliquer les différentes parties prenantes pour co-construire son fonctionnement, adapter le plan d'action à l'écosystème entrepreneurial et vient ainsi servir de référence dans le cadre de la duplication du modèle : *« donc après si tu veux c'est chaque directeur général ben qui {...} ben décide de*

*comment elle va décliner ce process* » (A1). Cette structure est directement rattachée à l'acteur national et a pu faire l'objet de modifications pour tester et adapter les capacités, les ressources nécessaires, créer un sens collectif et voir l'attrait des parties prenantes pour le modèle : « *et en fait on a commencé à entamer des discussions avec {...} Paris, c'est assez intéressant, {...} Paris est content de notre accompagnement, nous on est contents aussi, on s'y retrouve dans notre démarche, et après à partir de ce moment-là ben on s'est rapproché de différents {accélérateurs} à qui on a proposé notre partenariat* (P1). Les premiers événements communs ont été organisés dans cette structure et ont permis de comprendre quelles étaient les attentes et le rôle des parties prenantes dans la création d'une dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat. Les acteurs régionaux ou locaux ont l'opportunité de se rendre au sein de la structure test afin d'en cerner le fonctionnement avant de mettre en place leurs propres structures.

Pour finir, le travail culturel permet de soutenir l'attachement des acteurs, leur comportement et la diffusion du modèle auprès d'une plus large audience. Pour cela, la fédération a souhaité créer un réseau national ou « club » constitué de l'ensemble des représentants locaux, et, indirectement, l'ensemble de leurs parties prenantes respectives, afin de les fédérer. Lors des réunions nationales, chaque représentant est amené à partager ses expériences, problématiques et projets afin de favoriser le transfert de connaissances. L'acteur national vient alors encadrer, influencer et stabiliser le comportement des acteurs. Le lien créé et la mutualisation de l'ensemble des acteurs du territoire doivent permettre de diffuser le modèle de manière plus efficace : « *d'ailleurs c'est un mot que j'aime bien c'est le mot unique, on est unique, notre dispositif est unique au monde puisqu'il n'y a aucun acteur bancaire au monde qui fait ça et qui a cette force de frappe sur l'ensemble du territoire* » (A1). Ce travail culturel permet aussi d'associer un large panel d'acteurs et de diffuser les valeurs de l'institution à un plus large public. Pour cela, une communication accrue, en particulier sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter, Facebook), a été observée au niveau national et vient quantifier l'ampleur et les actions entreprises au sein du réseau comme le nombre de partenaires, ou le nombre de startups intégrées dans le réseau. Nous avons notamment observé la création d'un site web national, commun entre tous les acteurs locaux, et qui regroupe des informations sur leurs activités afin que des synergies puissent être créées plus facilement entre les parties prenantes, bien que ces synergies restent encore à développer : « *un réseau {...} alors à mon gout pas encore assez {...} pas assez de fertilisation croisée entre les {accélérateurs} bon il en reste encore des choses à faire donc ça c'est une force incroyable et unique et personne ne pourra nous le prendre* » (A1).

#### 4.1.2. Niveau régional

Comme nous l'avons montré auparavant, si le modèle a été impulsé au niveau national, chaque région ou territoire est en mesure de le dupliquer à sa manière, dans la limite des conditions établies par le système de labellisation. Au niveau régional, le travail politique a débuté par la création d'un cadre juridique qui lui est propre. Ici, le choix a été fait de mettre en place une structure juridique indépendante (filiale), société par action simplifiée, dont la direction est assurée par l'acteur régional. Différentes réunions sont alors organisées, comités de direction, comités de pilotage, pour contrôler le fonctionnement de l'accélérateur et choisir les futures orientations. : « *on s'est peut-être dit, on l'a abordé au conseil d'administration, il y a un mois, {directeur général} s'est dit si le {accélérateur} devait perdre de l'argent de manière récurrente ça finira par nous agacer, bon* » (A1). L'acteur régional a aussi fortement participé à la mobilisation des parties prenantes par la légitimation de la création de l'accélérateur : « *c'est vraiment une entité qui a des choses à nous apporter en plus de ... ben voilà, qu'on aime ou qu'on n'aime pas le {acteur régional} {...} et bien tu as un partenaire qui ... personne n'en rigole, quoi, {...} n'empêche que c'est super puissant* » (S4) ; « *{accélérateur} est une expérimentation fantastique parce que c'est la première fois que je vois une vraie volonté d'avoir un accompagnement rattaché mais détaché - je pense que je me ferai comprendre - de la problématique purement financement. C'est bien de l'accompagnement et ils mettent une équipe derrière. Ça, ça va être intéressant parce que pour moi c'est la seule initiative, quand je parle de la banque hein, qui met une équipe dédiée à ça* » (E1).

Ensuite, le travail technique a permis d'assurer la cohérence entre la structure et les acteurs régionaux. Pour cela, un travail d'ajustement du modèle a dû être effectué par le biais d'un changement de positionnement – de l'accélération à l'accélération post-incubation - pour assurer leur soutien dans le processus d'institutionnalisation et pallier des problématiques de compétition. En effet, quelques acteurs ont pu montrer une certaine réticence à ce changement institutionnel : « *ça n'a rien d'humanitaire* » ; « *ne vous inquiétez pas, l'objectif c'est d'être rentable* » (E1). Les acteurs ont alors entrepris un travail technique lié à l'analyse de l'environnement : « *c'était au départ, on a observé justement l'écosystème de {...} déjà pour décider de la nature du {accélérateur} qu'on allait ouvrir {...} donc nous on s'est dit on va proposer donc une offre complémentaire non concurrentielle euh dans l'écosystème de l'accompagnement de l'innovation du {...} et donc avec ça donc on a bouché un trou donc il y a des éléments donc il n'y avait pas de réponse à un besoin* » (A1) ; « *On a déjà un réseau de pépinières d'entreprises qui est très performant, qui accompagne déjà très bien les jeunes entreprises innovantes et c'est d'ailleurs pour ça que quand le {accélérateur} a été créé, à la*

*fois par rapport à la qualité de la relation qu'on a avec l'ensemble de ces interlocuteurs mais aussi avec le fait que finalement les entreprises sont déjà bien accompagnées sur ces premières maturités, l'analyse a été faite de dire qu'en fait il y a un autre pan de l'économie qui n'est pas encore forcément bien accompagné » (P2). L'intérêt, pour tous ces acteurs, était de trouver un positionnement complémentaire et non concurrent aux dispositifs existants pour rendre le modèle plus efficient. Cette adaptation a permis à l'acteur régional d'assurer le soutien des parties prenantes par la création d'un plan d'action et d'une vision commune. Par ailleurs, l'acteur bancaire et l'un des acteurs régionaux majeurs de l'accompagnement entrepreneurial ont convenu de l'implication de ce dernier dans la sélection des startups accompagnées et de la possibilité de réaliser des co-accompagnements : « y a des entreprises qui sont encore au {E1} mais qui ont un bureau dans {A1} » (E1).*

Enfin, le travail culturel permet à l'acteur régional de normaliser le comportement des parties prenantes au niveau régional. Des réunions et événements sont organisés avec les organisations en place afin de créer des pratiques communes et un réseau inter-organisationnel. Avant l'ouverture de la structure, l'acteur régional s'est attaché à organiser des événements afin de réunir les parties prenantes clefs : startups, partenaires et acteurs de l'écosystème régional. Ces événements ont pour but d'assurer l'attachement et le soutien de ces acteurs à la nouvelle institution en vue de sa diffusion. Une communication est mise en place par l'acteur régional, pour diffuser les nouvelles normes par le biais, notamment, de newsletters qui promeuvent les actions entreprises dans le cadre de ce changement institutionnel auprès des organisations clientes. Des conférences de presse ont aussi eu lieu avant et après l'ouverture de la structure afin de faire connaître et normaliser l'institution auprès d'une plus large audience : « *parce qu'ici ça avait fait un bruit d'enfer l'ouverture de {accélérateur} dans le monde des startups* » (S1). Un plan de communication a été mis en place afin de faire connaître le nouveau modèle et son réseau régional auprès de différents médias régionaux comme *La Tribune*.

#### **4.1.3. Niveau local**

Au niveau local, les représentants de l'accélérateurs vont créer le cadre et les règles qui permettent de mobiliser les parties prenantes nécessaires à son institutionnalisation et déterminer leurs rôles. : « *et surtout on a besoin de l'écosystème {...}, on en a besoin donc c'est pour ça qu'on va signer une convention tu le sais avec {...} tout ça pour montrer qu'on est là donc avec eux et pour eux au service du développement des entreprises de notre territoire* » (A1). Suite à ces rencontres, des contrats ou conventions sont créés entre ces différents acteurs afin de déterminer un cadre et les règles de leur relation. Nous pouvons d'ailleurs relever, en

préambule de contrats dédiés aux startups : « *L'ENTREPRISE a fait part de son intérêt pour le {accélérateur} et de sa volonté d'être un membre actif de ce dernier en intégrant l'accélérateur en raison des services proposés et de la qualité de ces derniers. L'ENTREPRISE a été sélectionnée pour être {au sein de l'accélérateur} en raison du caractère innovant de son projet de développement de nouveaux produits ou services* ». Les contrats des partenaires, quant à eux, feront référence à d'autres éléments comme les contreparties en termes de contribution financière ou de mentorat. Le système qui encadre les relations et ainsi les règles générales du fonctionnement de l'accélérateur permet aux parties prenantes de se projeter dans la valeur ajoutée qu'ils peuvent y trouver : « *là il y a un vrai support, il y a un outil. Et ce qu'il y a de très différenciant par rapport aux autres* » (E1).

Si les contrats, soit le travail politique, ont été élaborés au démarrage de l'activité de l'accélérateur, il n'en est pas de même pour le travail technique. Le travail technique a nécessité un certain temps d'adaptation pour comprendre comment les individus pouvaient cohabiter et créer des synergies : « *donc en fait tout le monde apprend ensemble. Je pense que dans dix ans il y aura des process calibrés ! Avec des places, des succès, des ratés, tout sera un peu mieux organisé, là c'est un peu la créativité gouverne quoi* » (S1). Cependant, pour pallier certaines difficultés rencontrées dans les mécanismes d'interactions, les représentants de l'accélérateur ont souhaité mettre en place une charte (règlement intérieur). Cette charte, conclue entre les représentants des startups et de la structure vient concrétiser les attentes et les valeurs qui doivent être institutionnalisées en interne. Nous pouvons y retrouver des éléments liés tant au partage des espaces qu'au partage de connaissance attendu entre les partenaires et les startups. Celle-ci vient encadrer et déterminer les règles de vie au sein de l'accélérateur corporate. Cette charte et les articles qui la composent permettent de créer une vision commune de l'institution, lui donner plus de rigueur, et ainsi ancrer le pilier culturo-cognitif : « *On sent vraiment qu'il y a une volonté très forte de nous accompagner, de parler concret* » (S4)

Enfin, le réseau du micro-écosystème vient approfondir les mécanismes d'interaction, le comportement des individus et le pilier normatif. Divers événements sont organisés pour fédérer un réseau local avec, notamment, la création de différents clubs. Lors d'un événement du club des partenaires, startups et partenaires sont réunis et échangent sur les potentielles collaborations lors d'une réunion, puis vont créer des liens interpersonnels autour d'un événement festif : « *Deuxièmement, le contexte de rester dans un contexte comme ça d'un modèle d'innovation de jeunes entreprises, là tu vois on est en train de voir comment on peut travailler avec {startup}, il y a toujours des choses à faire. Donc ça c'est intéressant, ça crée un état d'esprit, etc, donc ça c'est bien ! C'est bien !* » (S3) ; « *le fait d'être dans un univers de*

*réseaux, un microcosme {...} je ne peux même pas te dire ce que c'est mais c'est efficace »* (S2). De plus, certains types de comportements sont attendus au sein de la structure. Par exemple, les responsables de la structure vont inciter les responsables de startups et leurs équipes à adopter une certaine tenue vestimentaire (de type décontractée) lors de visites de partenaires, et afin de les conforter dans leurs relations. Ils sont notamment incités à se rendre dans les différents espaces du bâtiment comme l'espace de coworking public afin de rencontrer, de manière informelle, un représentant de partenaire ou un représentant d'un acteur de l'écosystème local : « *Que tout le monde se parle, d'être au milieu des synergies* » (P1) ; « *Donc on peut continuer à avoir finalement une plus grande proximité* » (P2). L'accélérateur a notamment créé un plan de communication qui a pour but de diffuser les pratiques auprès d'un large public. Par exemple, un article a été publié afin de présenter les collaborations partenaires/startups qui ont été créées au sein de l'accélérateur local. La communication vise à montrer la valeur ajoutée créée par l'accélérateur corporate au sein de l'écosystème entrepreneurial et qui semble être visible aux yeux de ses représentants : « *on est maintenant regardés de manière bienveillante par l'écosystème tu as vu le nombre de sollicitations qu'on a* » (A1).

Pour conclure, le travail institutionnel a été réalisé à différents niveaux et par différents acteurs. Les actions observées sont synthétisées dans le tableau 5. En effet, au niveau macro, le travail politique permet de déterminer les bases sociales de l'institution et le règlement inhérent au micro-écosystème à travers un système de labellisation. Le travail technique vient ajouter une certaine rigueur à l'institution par la création d'un modèle type qui vient s'adapter aux valeurs de l'environnement et déterminer les processus de fonctionnement. Et enfin, le travail culturel permet de normaliser le comportement des acteurs et de diffuser les nouvelles pratiques institutionnelles par la création d'un réseau national formel. Au niveau régional, l'acteur concerné a entrepris un travail relatif aux relations inter-organisationnelles. Le travail politique vient présenter la nouvelle institution, ses limites et son cadre, à l'ensemble des acteurs et parties prenantes régionaux. Le travail technique a permis d'adapter le positionnement de l'institution pour en assurer sa bonne application dans l'environnement. Et enfin, le travail culturel de l'acteur régional vient créer un réseau inter-organisationnel et vise à promouvoir les actions de l'institution via différents médias. Puis, au niveau local, le travail politique a permis d'engager les individus de manière contractuelle et de délimiter les frontières de l'institution. Le travail technique via la création d'une charte a permis d'éduquer les individus et rendre la mission et le fonctionnement de la structure plus concrète. Pour finir, le travail culturel vient façonner les comportements par l'organisation d'événements et la formation de réseaux formels

et informels ainsi que les conditions d'actions propices à l'institutionnalisation du micro-écosystème.

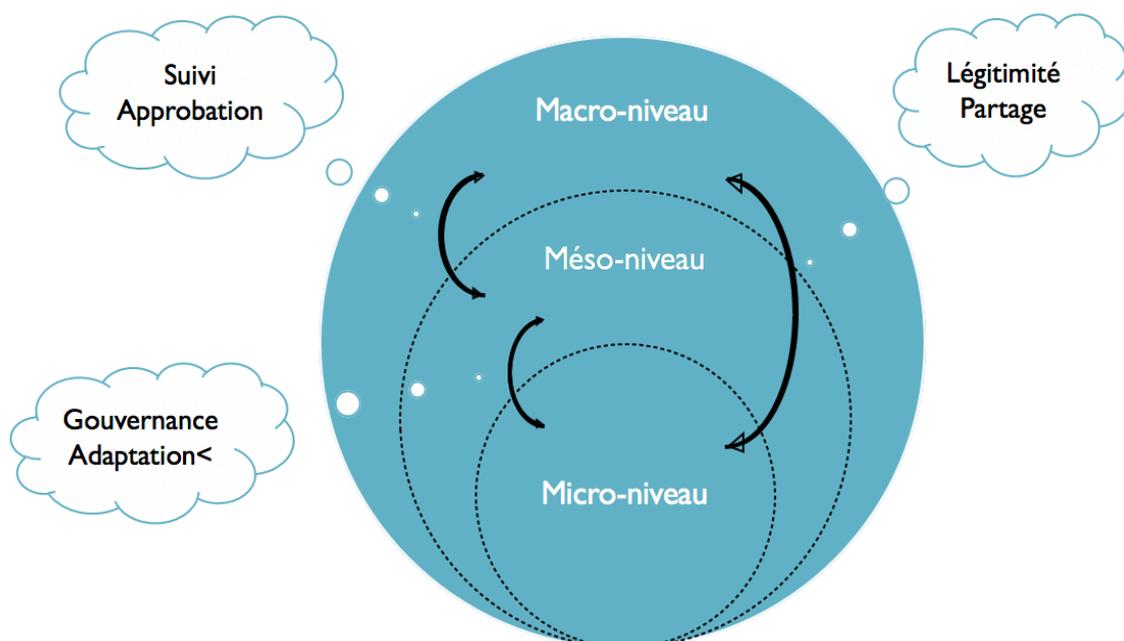
**Tableau 5. Processus de travail institutionnel de l'accélérateur corporate**

	<b>Travail politique</b>	<b>Travail technique</b>	<b>Travail culturel</b>
<b>Niveau national</b>	Système de labellisation	Création d'un modèle générique	Création d'un réseau national
<b>Niveau régional</b>	Système de gouvernance	Création d'un positionnement	Création d'un réseau régional
<b>Niveau local</b>	Système de contrats	Création d'une charte	Création d'un réseau local

#### 4.2. Analyse multi-niveaux

La compréhension des actions entreprises à différents niveaux d'analyse nous a permis de mettre en évidence les interactions multi-niveau qui favorisent l'émergence et l'institutionnalisation de l'accélérateur corporate comme présenté dans la figure 1.

**Figure 1. Interactions multi-niveaux**



Le changement institutionnel a d'abord été inspiré par une volonté nationale de changement institutionnel et la nécessité de s'engager au sein de l'écosystème entrepreneurial. La vision globale du groupe et le modèle imaginé ont conditionné l'implantation de l'accélérateur au niveau local. Nous constatons notamment que les individus font référence à la légitimité, notamment cognitive, soit au caractère nécessaire du changement institutionnel du

groupe et à sa capacité de le mettre en œuvre. Cette légitimité ressort notamment à travers le réseau des accélérateurs et l'étendue de leur champ d'action. De plus, la création du réseau national au niveau macro donne davantage de pouvoir aux structures locales. Lors des réunions bimensuelles, les représentants locaux sont invités à partager les actions entreprises, succès et échecs, à leur niveau. Le représentant de la structure test intervient notamment pour partager les évolutions du modèle dont peuvent tirer parti les acteurs locaux. Des modulations entre le micro et le niveau macro se produisent par le biais de ce réseau puisque des actions mises en place par l'acteur national ou au niveau local pourront être envisagées par les autres acteurs. Ces modulations pourront même entraîner une révision des règles de labellisation.

Nous avons montré que la duplication du modèle sur le territoire dépendait de la volonté de chaque acteur régional. Ainsi, l'organisme professionnel, dont les premiers interlocuteurs sont les acteurs régionaux, avait organisé des réunions dans le but de présenter les objectifs et les intérêts du changement institutionnel et ainsi en mobiliser le plus grand nombre. Par la suite, ces réunions permettent de suivre le bon déroulement du processus et de présenter les grandes évolutions du modèle. Cependant, nous avons observé certaines réticences au changement de la part des parties prenantes régionale et ainsi l'obligation de s'adapter à l'environnement au niveau méso. Cette adaptation s'est traduite par un changement de positionnement. Ce changement imaginé par l'acteur régional dans la mise en œuvre a dû être présenté à l'organisme professionnel afin d'obtenir son approbation. Le reporting effectué par les acteurs régionaux a une influence sur le macro niveau qui doit alors s'adapter et tenir compte des spécificités des environnements dans lesquels le modèle doit être dupliqué.

Pour finir, nous avons observé l'influence du système de gouvernance sur le fonctionnement de l'accélérateur corporate. En effet, les représentants de l'acteur régional détiennent un pouvoir de décision sur l'ensemble des projets qui peuvent être mis en place au sein de l'accélérateur local et viennent déterminer les objectifs et les ressources allouées dans la création et le fonctionnement de l'accélérateur. Cependant, lors des différents comités organisés, la présence des représentants de l'accélérateur local est nécessaire. Ainsi, nous avons observé la capacité de ces derniers à intervenir dans les prises de décision. Par exemple, un déficit budgétaire justifié par les difficultés auxquelles les acteurs locaux ont dû faire face viendra contraindre les acteurs régionaux à adapter l'allocation des ressources.

## **5. DISCUSSION**

Dans la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux, de nombreux auteurs critiquent le manque de prise en compte de la dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat (*Ács et al.*,

2017 ; Alvedalen et Boschma, 2017 ; Malecki, 2018). Ils invitent alors à s'intéresser au niveau micro de l'écosystème entrepreneurial et notamment au processus par lequel différents acteurs parviennent à s'organiser (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Audretsch *et al.*, 2019 ; Cunningham et O'Reilly 2018 ; Malecki, 2018 ; Spigel et Harrison, 2018). Nous avons proposé une analyse multi-niveau centrée sur le niveau micro afin de mettre en avant le processus d'émergence et d'institutionnalisation de nouveaux acteurs au sein de l'écosystème entrepreneurial : les accélérateurs corporate. Le phénomène des accélérateurs corporate connaît un intérêt croissant dans le domaine du corporate entrepreneurship mais demeure encore peu étudié (Kuratko et Morris, 2018 ; Shankar et Shepherd, 2019). Ces nouvelles structures d'accompagnement sont impulsées par des grandes entreprises établies dont l'objectif est de parvenir à saisir de nouvelles opportunités en favorisant une dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat (Drucker, 1985 ; Shankar et Shepherd, 2019). Nous avons alors proposé de définir les accélérateurs corporate comme des micro-écosystèmes entrepreneuriaux, c'est-à-dire des systèmes localisés, ouverts et en interaction avec l'écosystème entrepreneurial, portés par des acteurs ou des groupes d'acteurs, capables de favoriser une dynamique d'innovation et d'entrepreneuriat. L'arrivée de nouveaux acteurs, comme les accélérateurs corporate, au sein de l'écosystème entrepreneurial, nous invite notamment à nous questionner sur leur légitimité (Ács *et al.*, 2017). Pour mieux comprendre ce phénomène, nous avons proposé de mobiliser le concept de travail institutionnel afin de mettre en lumière les stratégies d'émergence et d'institutionnalisation de ces nouveaux acteurs (Lawrence et Suddaby, 2006). Plus précisément, nous avons choisi de mobiliser le cadre conceptuel proposé par Perkmann et Spicer (2008) et qui propose de s'intéresser au travail politique, technique et culturel, faisant écho aux dimensions culturelle, sociale et matérielle de l'écosystème entrepreneurial (Spigel, 2017).

Les résultats montrent que le processus d'émergence et d'institutionnalisation de l'accélérateur corporate ou micro-écosystème suit une logique par niveau mais que ces niveaux sont en constantes interactions. Ainsi, nous avons montré que les acteurs entreprennent un travail politique, technique et culturel à différentes échelles et que ces actions sont séquencées. Tout d'abord, pilier régulateur a été mis en place par le biais d'un système de labellisation au niveau macro, puis d'un système de gouvernance au niveau méso et enfin par la contractualisation des relations au niveau micro. Le travail technique s'est exprimé par la création d'un modèle générique au niveau national, puis son adaptation et la formulation d'un positionnement au niveau régional et enfin la création d'une charte au niveau local. Pour finir, le pilier culturo-cognitif se retrouve par la mobilisation des parties prenantes au sein d'un réseau national, puis régional et enfin local. Cependant, les résultats montrent que

l'institutionnalisation repose sur des interactions entre les différents niveaux et acteurs. Par exemple, le micro-écosystème a montré sa capacité à influencer les règles de labellisation nationales par son implication au sein du réseau créé par l'organisme professionnel dont il dépend mais aussi son influence sur les décisions prises par l'acteur régional dans la gouvernance de la structure.

D'un point de vue théorique, nous avons apporté un regard stratégique et dynamique sur un phénomène encore peu observé à travers les actions individuelles et les interactions entre les différents niveaux d'analyse (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Audretsch *et al.*, 2019 ; Cunningham et O'Reilly 2018 ; Maleki, 2018 ; Spigel et Harrison, 2018). Nous avons proposé d'intégrer la notion de micro-écosystème entrepreneurial pour adopter une approche dynamique, multi-niveau et stratégique des actions portées par les individus au sein de l'écosystème entrepreneurial. Nous avons contribué à la littérature par la mobilisation de la grille de lecture du travail institutionnel afin de mettre en lumière le processus d'émergence et d'institutionnalisation d'un nouvel acteur au sein de l'écosystème entrepreneurial (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Perkmann et Spicer, 2008). Pour finir, nous avons participé à une meilleure compréhension des accélérateurs corporate et de la manière dont ils vont s'intégrer au sein de l'écosystème entrepreneurial (Shankar et Sheperd, 2019). D'un point de vue managérial, nous espérons que la mise en avant des étapes du travail institutionnel politique, technique et culturel permettront aux entreprises établies de cerner les différentes actions qui peuvent être mobilisées dans l'émergence et l'institutionnalisation d'un accélérateur corporate.

Pour finir, une première limite porte sur la méthodologie. Nous avons entrepris une étude de cas étendue dans le but de suivre toutes les étapes du processus d'émergence et d'institutionnalisation du micro-écosystème dont nous avons adopté les normes. Cependant, il serait intéressant de dupliquer cette étude auprès d'autres régions et accélérateurs corporate afin d'identifier de potentielles variations dans la duplication du modèle sur le territoire selon la localisation (Bathelt et Glückler, 2014). Une seconde limite porte sur la compréhension des objectifs et du succès du de l'accélérateur d'entreprise. En effet, nous avons choisi d'étudier l'implantation d'un accélérateur porté par un acteur bancaire, une grande entreprise française. L'émergence de ces micro-écosystème est relative à la nécessité, pour les grands groupes, d'innover (Drucker, 1985) et nombreux sont ceux qui font le choix de créer leurs propres structures (Shankar et Shepherd, 2019). Dans le cadre de futures recherches, il serait pertinent de s'intéresser à l'exploitation et l'influence de ces structures sur les grandes entreprises établies, notamment en termes de transformation digitale et managériale (Shankar et Shepherd, 2019).

## 6. REFERENCES

- Ács, Z. J., E. Autio et L. Szerb (2014), National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications, *Research Policy*, 43: 3, 476–494.
- Ács, Z. J., E. Stam, D. B. Audretsch et A. O'Connor (2017), The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach, *Small Business Economics*, 49: 1, 1–10.
- Alvedalen, J. et R. Boschma (2017), A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda, *European Planning Studies*, 25: 6, 887–903.
- Audretsch, D. B., J. A. Cunningham, D. F. Kuratko, E. E. Lehmann et M. Menter (2019), Entrepreneurial ecosystems: economic, technological, and societal impacts, *The Journal of Technology Transfer*, 44: 2, 313–25.
- Bathelt, H. et J. Glückler (2014), Institutional Change in Economic Geography, *Progress in Human Geography*, 38, 340–363.
- Beckert, J. (1999), Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations, *Organization Studies*, 20: 5, 777–799.
- Ben Slimane, K. (2009), Agir sur l'environnement : L'entrepreneuriat institutionnel des technologies politiques, *Revue Française de Gestion*, 35 : 194, 65–82.
- Ben Slimane K. et B. Leca (2010), Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives, *Management & Avenir*, 37 : 7, 53-69.
- Brown, R. et C. Mason (2017), Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems, *Small Business Economics*, 49: 1, 11–30.
- Burawoy, M., A. Burton, A. A. Ferguson et K. J. Fox (1991), *Ethnography Unbound: Power and Resistance in the Modern Metropolis*, Berkeley: University of California Press.
- Chesbrough, H. W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Covin, J. G. et M. Miles (1999), Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, *Corporate Entrepreneurship and Growth*, 23, 47–63.
- Cunningham, J. A. et P. O'Reilly (2018), Macro, meso and micro perspectives of technology transfer, *The Journal of Technology Transfer*, 43: 3, 545–57.
- Denzin, N. K., et Y. S. Lincoln (2011), *The Sage handbook of qualitative research*, 4th ed., Thousand Oaks, Californie: Sage.

- DiMaggio, P. J. et W. W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48: 2, 147–160.
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*, New-York: Harper & Row.
- Felin, T., N. J. Foss et R. E. Ployhart (2015), The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory, *The Academy of Management Annals*, 9: 1, 575–632.
- Garud, R. B., S. Jain et A. Kumaraswamy (2002), Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java, *Academy of Management Journal*, 45: 1, 196–214.
- Garud, R., S. Jain et P. Tuertscher (2008), Incomplete by Design and Designing for Incompleteness, *Organization Studies*, 29: 3, 351–371.
- Gioia, D. A., K. Corley et A. L. Hamilton (2013), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods*, 16: 1, 15–31.
- Gluckman, M. (1961), Ethnographic Data in British Social Anthropology, *The Sociological Review*, 9: 1, 5–17.
- Greenwood, R., R. Suddaby et C. R. Hinings (2002), Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields, *The Academy of Management Journal*, 45: 1, 58–80.
- Hardy, C. et S. Maguire (2017), Institutional Entrepreneurship and Change in Fields<sup>1</sup>, in R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, et R. E. Meyer (eds), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London: SAGE Publications, 261–80.
- Hausberg, J. P. et S. Korreck (2020), Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review, *The Journal of Technology Transfer*, 45: 1, 151–76.
- Iansiti, M. et R. Levien (2004), *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Boston: Harvard Business School Press.
- Isenberg, D. J. (2010), How to Start an Entrepreneurial Revolution, *Harvard Business Review*, 88: 6, 40–50.
- Isenberg, D. (2014), What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is, *Harvard Business Review Blog*, 12 May.

- Jacobides, M. G., C. Cennamo et A. Gawer (2018), Towards a theory of ecosystems, *Strategic Management Journal*, 39: 8, 2255–2276.
- Kohler, T. (2016), Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups, *Business Horizons*, 59: 3, 347–357.
- Kuratko, D. F. et M. H. Morris (2018), Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers, *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1: 1, 42–60.
- Lawrence, T. B. et R. Suddaby (2006), Institutions and Institutional Work, in S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence et Nord W. R. (eds.) *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 2nd ed, London: SAGE Publications Ltd, 215–254.
- Lukeš, M., M.C. Longo et J. Zouhar (2019), Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups, *Technovation*, 82–83, 25–34.
- Malecki, E. J. (2018), Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems, *Geography Compass*, 12: 3, 12–21.
- Mason, C., et R. Brown (2014), *Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship*. Paris: OECD.
- Moore, J. F. (1996), *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Chichester: Wiley.
- Moschner, S.-L., Fink, A. A., Kurpjuweit, S., Wagner, S. M., et Herstatt, C. (2019), Toward a better understanding of corporate accelerator models, *Business Horizons*, 62: 5, 637–647.
- Neck, H. M., G. D. Meyer, B. Cohen et A. C. Corbett (2004), An entrepreneurial system view of new venture creation, *Journal of Small Business Management*, 42: 2, 190-208.
- Paillé, P. et A. Mucchielli (2008), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2nd ed., Paris : Armand Colin.
- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative evaluation and research methods*, 2nd ed., Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.
- Patton, M. Q. (2002), *Qualitative research and evaluation methods*, 4th ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pauwels, C., B. Clarysse, M. Wright et J. Van Hove (2016), Understanding a new generation incubation model: The accelerator, *Technovation*, 50–51, 13–24.
- Perkmann, M. et A. Spicer (2008), How are management fashions institutionalized? The role of institutional work, *Human Relations*, 61: 6, 811–844.

- Phillips, N. et T. B. Lawrence (2012), The turn to work in organization and management theory: Some implications for strategic organization, *Strategic Organization*, 10: 3, 223–30.
- Scott, W. R. (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shankar, R. K. et D. A. Shepherd (2019), Accelerating strategic fit or venture emergence: Different paths adopted by corporate accelerators, *Journal of Business Venturing*, 34: 5, 1–19.
- Simatupang, T. M., A. Schwab et D. C. Lantu (2015), Building Sustainable Entrepreneurship Ecosystems, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26: 4, 389–398.
- Spigel, B. (2017), The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41: 1, 49–72.
- Spigel, B. et R. Harrison (2018), Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12: 1, 151–68.
- Stinchcombe, A. L. (1965), Social structure and organizations, in J. P. March (ed), *Handbook Of Organizations*, Chicago: Rand McNally, 142–193.
- Stopford, J. M., et C. W. F. Baden-Fuller (1994), Creating corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 15: 7, 521–536.
- Teece, D. J. (2018), Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, 51: 1, 40–49.
- Theodoraki, C., et K. Messeghem (2017), Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: a multi-level approach., *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31: 1, 47–66.
- Van Velsen, J. (1967). The Extended-case Method and Situational Analysis, in A. L. Epstein (ed), *The Craft of Urban Anthropology*, London: Tavistock, 29–53.
- Weisfeld, Z. (2016, February 23). Corporate Accelerators: What’s In It For The Big Companies? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/groupthink/2016/02/23/corporate-accelerators-whats-in-it-for-the-big-companies/#3af834515f62>.
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009), *Case study research design and methods*, 4th edition, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2013), *Case Study Research: Design and Methods*, 5th edition, Los Angeles: Sage Publications Ltd.

Zahra, S. A., D. O. Neubaum et J. C. Hayton (2016), *Handbook of Research on Corporate Entrepreneurship*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Zilber, T. B. (2002), Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel, *The Academy of Management Journal*, 45: 1, 234–254.