

ÉRIC PERSAIS

Lab. CEREGE (EA 1722), université de Poitiers



Vers une approche inclusive des écosystèmes entrepreneuriaux

Le cas de French AssurTech

Bien que l'entrepreneuriat soit érigé en modèle dans les universités et les grandes écoles, la place des établissements d'enseignement supérieur de recherche (ESR) dans ces espaces entrepreneuriaux reste souvent minoritaire. Pourtant, le capital humain, en partie alimenté par le système d'éducation, est reconnu comme un facteur clé de succès d'un écosystème entrepreneurial (EE). Cette recherche, en s'appuyant sur le cas d'un modèle d'EE « inclusif », tente de montrer l'intérêt de constituer des lieux mixtes (i.e. rassemblant des acteurs de l'économie et de l'ESR), favorisant ainsi l'apparition d'EE performants.

L'entrepreneuriat est aujourd'hui au cœur des enjeux de la croissance économique. C'est la raison pour laquelle les politiques cherchent à encourager l'esprit d'entreprendre, notamment chez les jeunes qui constituent une cible potentielle pour la création d'activités.

Si l'entrepreneuriat a longtemps fait figure de parent-pauvre dans la recherche en sciences de gestion, force est de constater que ce thème focalise aujourd'hui l'attention de nombreux chercheurs. Considéré comme étant dans sa « phase adolescente » au début des années 2000 (Low, 2001), ce thème recèle un potentiel de recherche important compte tenu de ses liens avec d'autres thématiques (innovation, création de valeur, etc.).

Les responsables politiques et des organismes intervenant dans le champ de l'entrepreneuriat, s'efforcent de favoriser l'émergence d'écosystèmes entrepreneuriaux (EE) propices à la création d'activités (Jacquemin *et al.*, 2018). Ces derniers apportent une réponse à l'essoufflement des politiques de soutien à l'économie par leur capacité à renforcer l'innovation afin d'améliorer l'emploi et les performances économiques d'un territoire (Boutillier *et al.*, 2015). De façon paradoxale, l'étude des EE est restée l'apanage des chercheurs en économie, les gestionnaires préférant voir le contexte organisationnel comme un « réservoir d'opportunités » à exploiter. Certes, l'environnement de l'entrepreneur existe, mais la capacité qu'a ce dernier à interpréter, l'influencer, voire le construire, est bien réelle. Il est donc important que les chercheurs en gestion s'intéressent aux EE ainsi qu'aux conditions de leur émergence et de leur développement.

L'intérêt des établissements d'ESR (enseignement supérieur et de recherche) pour l'entrepreneuriat n'a cessé de croître ces dernières années. Il se concrétise, d'une part, par la mise en place de programmes de formation à l'entrepreneuriat à destination des étudiants et d'autre part, par l'incitation des chercheurs à faire fructifier les résultats de leurs travaux par la création d'activités innovantes. Dans ce dernier cas, les établissements cherchent à créer leurs propres EE de façon à avoir la mainmise sur la création d'entreprises issues de la recherche. Pourtant, celle-ci reste marginale comparée à ce que représente la création d'activités en général. À l'inverse, les établissements d'ESR fournissent une ressource essentielle pour la création et le développement de l'entreprise : la compétence et le talent des individus qui la composent.

Dans leur volonté de construire de véritables EE, les pouvoirs publics s'intéressent prioritairement aux conditions économiques, culturelles, financières, ainsi qu'aux services supports susceptibles de faciliter l'émergence de nouvelles activités (Boutillier *et al.*, 2015). Les questions relatives au capital humain restent périphériques, les responsables considérant que la construction de tels écosystèmes présupposait l'existence d'un terreau de compétences ou que ces derniers attireraient naturellement les talents nécessaires à leur émergence. Pourtant, Mason et Brown (2014) notent l'importance du rôle des universités dans le développement de ces EE. Fort de ce constat, nous émettons l'idée que de tels écosystèmes ne peuvent être construits en-dehors de toute réflexion relative à la présence d'un vivier de compétences chargé de les alimenter. Nous suggérons d'ailleurs

que la présence de formations supérieures au sein de lieux dédiés à la création (ce que nous qualifions ici d'EE inclusifs), peut être un facteur de réussite, parce qu'elle permet de susciter des vocations chez les étudiants et qu'elle offre la possibilité aux entrepreneurs de trouver plus facilement les compétences nécessaires au développement de leur activité. C'est autour de cette problématique que nous avons bâti notre recherche dont la question centrale peut être formulée comme suit : dans quelle mesure la construction d'EE inclusifs améliore-t-elle la réussite de ces écosystèmes ?

La première partie de cet article est consacrée aux aspects théoriques et méthodologiques de la recherche. Nous précisons ce que recouvre le terme d'EE, puis montrons la place et le rôle des établissements d'ESR au sein de ces EE. Nous détaillons la méthodologie de notre étude basée sur le cas d'un accélérateur dédié au numérique dans le secteur de l'assurance. La seconde partie est consacrée aux résultats d'interviews menés auprès de personnes impliquées dans la construction de cet EE et qui tendent en partie à valider l'intérêt perçu par les décideurs de construire de véritables EE inclusifs.

I – LES EE : APPROCHE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

1. Approche théorique

Parmi les sujets d'intérêt, il en est un qui mobilise à la fois les économistes et les gestionnaires : celui de l'environnement entrepreneurial. Les chercheurs s'intéressent

notamment à l'étude des conditions structurelles, relationnelles ou cognitives qui favorisent l'éclosion de start-up¹ dans un contexte de bouleversement dû à la diffusion du numérique dans tous les secteurs. Dans ce contexte, les lieux dédiés à l'incubation et l'accélération constituent un champ d'investigation particulièrement riche. Il s'agit de montrer en quoi ces lieux, par leur composition, leur organisation et leur offre, contribuent à l'éclosion de start-up.

L'intérêt pour les EE s'est considérablement accru ces dix dernières années. Cohen (2006, p. 2) a été l'un des premiers à utiliser le terme d'EE qu'il définit comme « un ensemble composite d'acteurs interdépendants à l'intérieur d'une sphère géographique donnée qui influencent la formation et l'éventuelle trajectoire des membres de ce groupe et potentiellement de l'économie dans son ensemble ». Isenberg (2011) précise les éléments qui le composent et qu'il regroupe en 6 grands domaines : le politique, la finance, la culture, les supports (fournisseurs de services), le capital humain et les marchés. Dans une vision statique, ces domaines sont les dimensions qui influencent l'univers de l'entrepreneur. Dans une approche dynamique, ceux-ci interagissent pour favoriser l'entrepreneuriat et le rendre prévalent dans l'esprit de tout un chacun. L'auteur souligne également le caractère idiosyncratique de l'EE : selon lui, chaque écosystème émerge sous un ensemble unique de conditions et de circonstances, mais l'influence de ces six domaines est systématique.

Mason et Brown (2014, p. 5) définissent l'EE comme « un ensemble d'acteurs

1. Ou « jeune pousse », jeune entreprise de haute technologie présentant un potentiel de croissance important.

entrepreneuriaux interconnectés (existants et potentiels), d'organisations entrepreneuriales (ex. : entreprises, investisseurs, *business angels*, banques), d'institutions (universités, agences du secteur public, organismes financiers) et de processus entrepreneuriaux (ex. : taux de création d'entreprises, nombre d'entreprises à fort potentiel, etc.) qui, de façon formelle ou informelle, se fondent dans un collectif pour connecter, servir de médiateurs et contribuer à la performance d'un environnement entrepreneurial local ». Au-delà des acteurs, les auteurs soulignent l'importance de l'environnement entrepreneurial et des facteurs qui contribuent à rendre l'EE efficace.

Spigel (2015, p. 50) insiste sur le caractère multidimensionnel de l'EE qu'il définit comme une « combinaison d'éléments sociaux, politiques, économiques et culturels au sein d'une région qui soutiennent le développement et la croissance de start-up innovantes et encouragent les entrepreneurs et autres acteurs à prendre des risques en vue de créer, investir et au-delà, soutenir les entreprises lors de la phase critique de création/développement ». L'auteur regroupe ces attributs en 3 catégories qui expliquent le niveau d'activité entrepreneuriale comme *output* des EE : culturels (culture support et histoires d'entrepreneuriat), sociaux (compétences des travailleurs, capital, réseaux...) et matériels (politique et gouvernance, universités, services supports, infrastructures, marchés ouverts). Pour l'auteur, ces catégories ne sont pas isolées, mais sont créées et reproduites au travers de leurs interrelations.

Stam et Spigel (2016, p. 1) identifient l'EE comme « un ensemble d'acteurs interdépendants et de facteurs coordonnés de telle façon qu'ils rendent possible un

entrepreneuriat productif à l'intérieur d'un territoire donné ». Ils mettent l'accent sur les conditions qui entourent l'EE et qui sont autant de facteurs influençant sa performance. Ils proposent un modèle qui regroupe à la fois les éléments importants de l'EE, mais aussi les causes profondes de leur existence et qu'ils regroupent en 4 strates : conditions cadres (ou d'infrastructure), conditions systémiques, *outputs* et résultats. Les conditions cadres incluent les éléments sociaux (institutions formelles ou informelles) et physiques rendant possible ou contraignant l'action humaine. Ces conditions peuvent être vues comme les causes fondamentales de la création de valeur dans l'EE. Les conditions systémiques, qui comprennent réseaux d'entrepreneurs, leadership, finance, talent, connaissance et services support, sont le cœur de l'écosystème. Leur présence et leurs interactions sont cruciales pour le succès de l'écosystème. Les réseaux d'entrepreneurs fournissent les flux d'informations, ils permettent une distribution efficace de la connaissance, du capital et du travail. Le leadership fournit la direction et le rôle des modèles pour l'EE. Il est essentiel pour maintenir un écosystème qui marche. Et la présence de personnalités emblématiques de l'entrepreneuriat régional est importante. L'accès au financement est crucial, notamment pour les projets comportant une forte dose d'incertitude et nécessitant une vision à long terme. Enfin, le plus important selon les auteurs, la présence de groupes de travailleurs divers et aux compétences très pointues. Une source importante d'opportunités entrepreneuriales peut être détectée dans la connaissance issue d'organisations publiques ou privées. Finalement, la présence de services

supports, par une variété d'intermédiaires, peut permettre d'abaisser les barrières pour les projets entrepreneuriaux et réduire le « time to market » des innovations.

Les facteurs propices à l'émergence d'EE
 Mason et Brown (2014) notent l'importance d'éléments propices à l'apparition d'EE. Ils émergent dans des lieux disposant d'atouts spécifiques au regard de l'écosystème développé (ex. : un territoire d'industries de haute technologie et un vivier de formations de haut niveau à proximité). La présence de grandes entreprises bien établies et ayant développé des technologies de pointe influence nécessairement l'apparition d'EE. Celles-ci jouent un rôle de catalyseur sur le plan local : elles attirent les talents, elles permettent à leurs salariés de monter en compétence grâce à des formations régulières qui leur permettront de devenir de futurs managers technologiques, elles contribuent à l'essaimage en explorant de nouveaux champs d'activité et en permettant à leurs cadres de haut niveau de développer certains *business* périphériques à leurs activités ; enfin, elles contribuent au développement de l'écosystème local en mettant à disposition des managers talentueux et offrent des opportunités pour les entreprises locales.

Autre caractéristique des EE, leur croissance est largement guidée par un système de « recyclage entrepreneurial » (Mason et Harrison, 2006). Les entrepreneurs qui ont développé des entreprises championnes dans leurs domaines et qu'ils ont revendues, restent généralement impliqués dans les EE qui ont contribué à leur réussite.

En outre, le fait d'appartenir à un EE permet également d'avoir un accès à l'information privilégié. Dans ce type

d'environnement, les individus peuvent disposer de données précises sur les besoins des consommateurs. Ils ont un accès rapide aux possibilités offertes par les nouvelles technologies. Ils ont également la possibilité de connaître et de se former aux nouvelles techniques du marketing. La proximité géographique fait que les connaissances tacites y circulent facilement (Gertler, 2003). Pour Mason et Brown (2014), les rencontres planifiées, mais également accidentelles sont d'ailleurs les principaux canaux par lesquels ces informations sont partagées. De fait, les EE disposent de « bridging assets » qui servent à connecter les individus, les idées et les ressources. Il peut s'agir d'animateurs dont la mission consiste à faciliter les connexions. Néanmoins, certains individus jouent ce rôle sans en avoir véritablement conscience (Napiet et Hansen, 2011).

Certains traits de culture apparaissent également comme des caractéristiques importantes des EE : une philosophie de l'inclusivité (*philosophy of inclusiveness*), une attitude de générosité au sein de la communauté des start-up (*give-before-you-get*), une culture du partage de connaissances, d'expériences et de l'expertise. Enfin, une attitude vis-à-vis de l'échec qui amène cette communauté à faire bloc face au risque de défaillance d'un entrepreneur voire à trouver des solutions dans des situations critiques. De façon générale, les membres partagent une même philosophie de l'expérimentation et de l'échec rapide (*fast failure*). Pour Isenberg (2011), si l'échec est précoce, rien n'est perdu, bien au contraire. Il permet aux individus de rebondir en expérimentant de nouvelles voies, de nouveaux produits.

Enfin, la disponibilité des financements est une caractéristique critique des EE. La présence d'investisseurs et de *business angels* est fondamentale, que ce soit lors de la phase d'amorçage mais aussi d'accélération. La présence de fonds de *venture capital* n'est pas nécessaire si tant est qu'ils puissent être sollicités rapidement. Cela suppose que les investisseurs locaux aient des connexions avec ces fonds et qu'ils réussissent à les convaincre d'accompagner les start-up prometteuses dans leurs phases de développement. Mason et Brown (2014) soulignent qu'au-delà des liens établis par les entreprises pour servir des marchés, les relations plus globales tissées avec l'extérieur jouent un rôle fondamental pour le développement des EE. Ce que les auteurs qualifient de « global pipelines » apparaissent essentiels dans la phase de formation des écosystèmes, ils permettent l'accès aux marchés, aux ressources et à la connaissance avant qu'une masse critique ne puisse être atteinte.

La mise en évidence des caractéristiques des EE performants présente des limites, parce que chaque écosystème émerge sous un ensemble unique de conditions et de circonstances et que ces dernières évoluent au cours du temps (Feldman et Braunerhjelm, 2006). La capacité à se reconfigurer est précisément une caractéristique des EE qui fonctionnent de façon optimale (Mason et Brown, 2014). S'il est difficile de résoudre la question de causalité, il apparaît clairement que les EE durables émergent dans des lieux jugés attractifs : présence d'organisations maîtrisant des technologies-clés ou appartenant à des secteurs intensifs en technologie et qui jouent un rôle d'aimant vis-à-vis de salariés à haut potentiel. Le développement de l'activité entrepreneuriale s'opère au travers d'un processus de

retombées économiques, des salariés quittant leur entreprise pour créer leurs propres activités, celles-ci étant à l'origine de nouvelles vagues de retombées positives sur le plan économique. En d'autres termes, il existe un « effet boule de neige » qui concerne non seulement le marché (fournisseurs, prestataires), mais également l'ensemble de la communauté entrepreneuriale (*business angels*, avocats d'affaires, experts comptables, mentors, etc.) qui fournit ce que Mason et Brown (2014, p. 18) qualifient de « hard resources (e.g. finance) » et « soft resources (advices) ».

2. EE et établissements d'ESR

Le capital humain est un des 6 domaines-clés de l'EE identifiés par Isenberg (2011). Il est largement alimenté par les institutions intervenant dans le secteur de l'éducation et qui délivrent des diplômes généraux ou proposent des sessions de formation à la création d'entreprise. Après avoir longtemps ignoré le champ de l'entrepreneuriat, les éducateurs investissent largement le thème. Il faut dire que celui-ci rencontre nombre de leurs problématiques, notamment celles de la R&D et du transfert de technologie ou encore les questions de propriété intellectuelle (Isenberg, 2016). Les établissements d'ESR jouent un rôle important dans le développement des EE (Etzkowitz et Leydesdorff, 2000). L'exemple de Waterloo (Ontario) évoqué par Spigel (2015, p. 14) en constitue une parfaite illustration : « La présence d'institutions majeures ancrées localement comme Blackberry et l'université de Waterloo, l'une des universités les plus en pointe en informatique et sciences de l'ingénieur, a contribué au développement d'un écosystème

entrepreneurial caractérisé par des relations de soutien émanant de ses attributs culturels, sociaux et matériels. (...) L'université a développé une culture entrepreneuriale qui a contribué à la création de caractéristiques spécifiques comme un régime de droits de propriété intellectuelle qui encourage la faculté et les étudiants à tirer parti de leurs innovations par la création de nouvelles activités ». Cependant, les universités bien qu'elles soient un vivier important pour alimenter les start-up en compétences ne sont pas toujours bien connectées aux EE. Meyers (2015) relègue d'ailleurs les universités à un simple rôle de support vis-à-vis des EE, bien loin de ce qu'elles ambitionnent de devenir aujourd'hui : des locomotives en matière d'entrepreneuriat.

Mason et Brown (2014) soutiennent que les universités jouent un rôle clé dans les EE, mais pas celui prééminent qui leur est souvent attribué. Ils constatent qu'il n'existe pas toujours d'universités leader en matière de recherche dans chaque écosystème. Preuve donc que leur présence n'est pas une condition nécessaire à leur subsistance. Et ils remarquent que les entreprises directement issues d'applications de la recherche restent de faible taille et que le nombre de start-up à forte croissance sont rares dans ce domaine (Harrison et Leitch, 2010).

Concernant l'impact des établissements d'ESR, les créations d'entreprises par d'anciens diplômés sont actuellement plus significatives que les retombées directes de la recherche académique (Roberts et Easley, 2011). Feld (2012, p. 38) reste néanmoins sceptique sur les programmes entrepreneuriaux développés par les universités,

précisément « parce qu'ils sont dispensés au sein des *business school*, ce qui est exactement le pire endroit pour cela ! (...) Ils devraient être proposés aux étudiants et professeurs créant de nouvelles innovations... Dans les départements de sciences de l'ingénieur, d'informatique ou de sciences du vivant ». Pour Feld, la communauté des start-up n'est pas dépendante de l'université. Il lui reconnaît juste sa capacité à alimenter l'écosystème par le biais d'étudiants pourvoyeurs de nouvelles idées et qui permettent un accroissement des capacités intellectuelles de la communauté. Ceci fait écho au commentaire quelque peu acerbe de Mike Lazaridis, ancien CEO de Blackberry qui déclarait : « le transfert de technologie se produit deux fois par an à Waterloo : cela s'appelle la remise des diplômes »².

Gertler (2010) montre d'ailleurs que les relations entre « l'infrastructure de connaissance locale » et le développement de *clusters* innovants est plus complexe qu'il n'y paraît. En règle générale, les structures de recherche présentes localement jouent un rôle support, mais ne sont pas à l'origine de l'émergence d'entreprises performantes. Dans quelques cas significatifs, le développement d'instituts de recherche et de formation suit clairement l'émergence de *clusters* locaux dynamiques, plus qu'il ne le précède. En outre, la source de l'innovation et les hautes technologies développées par les entreprises sont généralement issues de laboratoires de recherche nationaux et non le fait d'universités locales. Mason et Brown (2014) considèrent d'ailleurs que le manque d'exposition au marché et une recherche insuffisamment orientée vers des

2. Qui a lieu deux fois par an (chaque semestre, notamment aux États-Unis). Propos rapportés par Gertler (2010).

applications commerciales constituent des freins à un rôle majeur des établissements d'ESR en matière d'entrepreneuriat.

Matt et Schaeffer (2018) constatent que le modèle traditionnel de l'entrepreneuriat universitaire est basé sur la maximisation du retour sur la propriété intellectuelle et sur la valorisation de la recherche académique. Les principales parties prenantes concernées par la question de l'entrepreneuriat ont longtemps été les enseignants-chercheurs, les bureaux de transfert de technologie, les pôles scientifiques, les incubateurs, les investisseurs et les grandes firmes. Pourtant, les auteurs notent que les étudiants sont plus actifs que les professeurs dans la création d'entreprises. Dès lors, il convient d'élargir le public-cible aux étudiants, mais aussi aux anciens diplômés, aux enseignants-chercheurs, aux nouvelles générations d'incubateurs et d'accélérateurs et aux entreprises qui les soutiennent, aux espaces de *co-working*, aux acteurs institutionnels et aux pouvoirs publics qui appuient l'entrepreneuriat ou en assurent la promotion. L'ensemble de ces acteurs/facteurs composent finalement l'EE universitaire (Matt et Schaeffer, 2015 ; Wright *et al.*, 2017).

Conscientes des enjeux de l'entrepreneuriat, nombre d'établissements d'ESR ont ainsi lancé leurs propres EE (Lamine *et al.*, 2015). Outre les dispositifs classiques (centres de transfert de technologie, *Proof of Concept Centers*, dispositifs d'accompagnement, etc.), cela se traduit par la mise en place de programmes spécifiques à l'entrepreneuriat, voire la création de diplômes universitaires à destination de potentiels créateurs. Si l'intervention d'acteurs extérieurs à l'université est courante, il reste que les deux mondes, celui de l'éducation et de

l'économie, ne sont pas encore parvenus à articuler de façon optimale leurs dispositifs afin de contribuer au développement de start-up issues de la recherche (« entrepreneuriat académique ») ou de la formation (« entrepreneuriat étudiant »). Pour Wright *et al.* (2017), un écosystème propice à l'entrepreneuriat étudiant inclut nécessairement des sessions de formation, une compétition autour de l'élaboration de *business plans*, un système de subventions, des incubateurs-accélérateurs et des places dans des espaces de *co-working*, autant d'éléments qui ne sont pas indispensables à un EE dont l'unique objectif serait la création d'activités issues de la recherche. Matt et Schaeffer (2018) montrent l'évolution de l'EE d'une faculté française pionnière en la matière, celle de Strasbourg. D'abord cantonnée à une approche classique de l'entrepreneuriat (*academic entrepreneurship*), l'université a saisi l'opportunité des différents plans lancés par le ministère de l'ESR pour densifier son dispositif vis-à-vis de l'entrepreneuriat étudiant (*student entrepreneurship*) : création d'un pôle de l'entrepreneuriat étudiant (PEE) en 2009 ; création d'un pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) en 2014 ; inscription dans le Programme d'investissement d'avenir (PIA) en 2015, au travers du projet « Entrepreneurship Beyond Borders » (EBB). Le PEPITE a conduit à la création d'une nouvelle structure (ETENA) dont la mission s'articule autour de trois objectifs : 1) innovation, recherche, 2) insertion professionnelle, 3) promotion d'une culture entrepreneuriale. Les auteurs notent que le PEE et le PEPITE n'ont pas conduit à l'arrivée de nouveaux acteurs dans l'EE (*i.e.* que ceux qui préexistaient dans l'approche classique : établissements

d'ESR, incubateurs et investisseurs). En revanche, ces différents programmes ont accru la diffusion de la culture entrepreneuriale au sein des établissements.

Pour les auteurs, le développement d'activités dans le domaine de l'entrepreneuriat étudiant a soulevé plusieurs questions : celle de la position d'ETENA dans l'organisation de l'université ; celle du rôle du centre de transfert de technologie dans l'entrepreneuriat étudiant ; et enfin celle de la localisation d'espaces de travail collaboratifs dédiés à l'entrepreneuriat. Sur ce dernier point, l'interrogation porte sur une question fondamentale : ces « co-work spaces » doivent-ils se trouver à l'intérieur ou à l'extérieur de l'université ?

Selon Graham (2014), bien que n'étant pas fondamentalement en conflit avec la mission des universités, l'entrepreneuriat doit désormais y trouver sa place. En dépit de l'engagement des responsables d'institutions d'ESR, « (l'entrepreneuriat) reste virtuellement invisible dans les départements (...). Les incitations mises en place au sein de l'université sont (d'ailleurs) à l'origine du problème... (Elles) n'ont pas été adaptées pour refléter la transition vers une institution qui se veut entrepreneuriale » (Graham, 2014, p. 44). L'auteur rappelle que « dans le marché globalisé au sein duquel opèrent les universités, les résultats de la recherche et le classement des institutions constituent le mètre-étalon ; ce sont des objectifs qui peuvent être perçus comme étant en conflit direct avec un programme entrepreneurial » (*Ibid.*, p. 45). L'auteur suggère que soit adapté le système de mesure de la performance universitaire pour refléter cette nouvelle donne. Il propose de dépasser le simple cadre d'une

évaluation des transferts de technologie (*i.e.* nombre d'entreprises créées à partir du résultat de la recherche) pour évaluer, de façon plus globale, « l'institutionnalisation de l'engagement de l'université en faveur de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, autant que sa culture E&I, la connectivité et l'influence qu'elle exerce sur la communauté régionale et nationale ».

Problématique et méthodologie de la recherche

La prise en compte de l'entrepreneuriat dans les universités témoigne de leur volonté d'affirmer ce rôle-clé dans la chaîne de l'innovation. Le développement d'EE universitaires indique d'ailleurs que ces établissements ne souhaitent pas se cantonner à ce rôle périphérique (Meyers, 2015), mais au contraire ambitionnent de devenir de véritables moteurs en matière de création de start-up. Cependant, bien qu'ouverts sur l'extérieur, ces EE sont généralement pensés sans tenir compte de contingences externes (ex. : faisabilité économique des projets) ce qui nuit à leur efficacité. Nous pensons, que le capital humain est plus qu'un domaine de l'EE (Isenberg, 2011), notamment parce que la création d'entreprises résulte de la volonté d'un ou plusieurs individus, qu'elle prend corps grâce aux compétences agrégées des personnes, etc. Nous pensons également que l'apport extérieur aux EE universitaires n'est pas optimisé. Nous souhaitons éclairer la question suivante : dans quelle mesure la construction d'EE inclusifs améliore-t-elle la réussite de ces écosystèmes ? Précisons simplement que nous modifions la définition de Mason et Brown (2014, p. 5) afin de matérialiser cette notion d'inclusivité : « ensemble d'acteurs

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche s'inscrit dans le courant interprétatif qui se fonde sur des hypothèses concernant le statut de la connaissance (contextuelle et subjective) et la nature de la « réalité » (hypothèse phénoménologique). En outre, la connaissance engendrée est de nature interprétative, observateur et acteur pouvant être considérés comme des « sujets actifs interprétants » (Giordano, 2003). Sur le plan méthodologique, nous optons pour une recherche de nature qualitative réalisée par l'étude de cas unique d'un EE en construction : celui de *Niort Tech*. Étant dans une démarche d'exploration d'un phénomène nouveau, ce cas a valeur d'exemple, mais a potentiellement une portée universelle (Yin, 2003).

Le EE *Niort Tech* est un écosystème en construction dédié au développement de start-up dans le domaine de l'AssurTech, il regroupe 5 entités majeures du monde de l'assurance (MAIF, MACIF, MAAF, IMA et Groupama Centre-Atlantique), ainsi que le MEDEF des Deux-Sèvres et la Communauté d'agglomération du niortais.

La collecte des données est opérée par le biais d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des parties prenantes de cet écosystème. La durée moyenne des entretiens, qui se sont déroulés en mai et juin 2018, est d'environ une heure. Nous avons interviewé deux catégories de personnes : des représentants de l'association *Niort Tech* et des responsables d'institutions de formation présentes au sein de l'accélérateur. Nous avons également souhaité avoir le regard du responsable de l'organisme accompagnant l'association puisque cet organisme accompagne de nombreuses structures, start-up et des grands groupes, impliqués dans des démarches d'accélération sur l'ensemble du territoire français. Ces différents points de vue permettent de répondre à divers critères d'échantillonnage préconisés par Hlady-Rispal (2002) dans le cas d'une recherche qualitative par étude de cas. La qualité des personnes interviewées est résumée dans le [tableau 1](#). Quatre grands thèmes sont abordés au cours des entretiens :

- La perception des relations qu'entretiennent les entreprises et les établissements d'ESR ;
- La perception de la façon dont les établissements d'ESR se saisissent du thème de l'entrepreneuriat et en font un axe fort de leurs formations ;
- La perception de l'intérêt d'un lieu dédié à l'incubation et l'accélération sur un territoire ;
- La perception de l'intérêt d'un lieu inclusif pour les acteurs impliqués dans l'EE.

Les interviews ont été enregistrées puis retranscrites afin de faire l'objet d'une analyse approfondie à l'aide d'une grille thématique. Nous sommes préalablement passé par les phases de codification afin de faire ressortir les indices (sous-thèmes abordés à l'intérieur des thèmes principaux) et indicateurs (présence ou non d'un indice), puis de catégorisation (mot, expression qui désigne le phénomène repéré dans un corpus) pour distinguer les éléments permettant de désigner les phénomènes étudiés.

Tableau 1 – Personnes interviewées

Institution	Qualité du représentant
Association Niort Tech	Membre association, président d'agglomération
	Membre association, représentant entreprise
	Membre association, représentant organisation patronale
Institutions de formation	Vice-président d'université (en charge du développement économique)
	Directeur d'IAE
	Directeur <i>de business school</i>
Organisme d'accompagnement	Responsable du programme d'accélération French AssurTech

entrepreneuriaux interconnectés (...), d'organisations entrepreneuriales (...), d'institutions (...) et de processus **entrepreneuriaux** (...) qui, de façon formelle ou informelle, se fondent dans un collectif et au sein d'un même espace, pour connecter, servir de médiateurs et contribuer à la performance d'un environnement **entrepreneurial** local ».

La ville de Niort est connue pour être la capitale des assurances mutualistes en France. Berceau d'un certain nombre d'entre elles (MAIF, MACIF, MAAF depuis intégrée au Groupe COVEA), l'agglomération niortaise a su capitaliser sur ses atouts dans le domaine du risque et de l'assurance et accompagner le nécessaire changement vers les technologies du numérique. L'agglomération a souhaité se doter d'un « lieu totem » dédié à l'éclosion de start-up dans le domaine de l'AssurTech. L'EE symbolisé par ce lieu présente la spécificité de rassembler à la fois un accélérateur de jeunes pousses et des établissements d'ESR (une université, une *Business School* et un autre établissement d'enseignement supérieur public (CNAM))

qui proposent des formations de haut niveau susceptibles d'alimenter la création d'entreprises. Deux formations de niveau Master concernent le domaine de la gestion (marketing digital ; entrepreneuriat numérique), la dernière étant à dominante technique puisque dédiée à l'informatique. Afin de rapprocher le monde de l'entreprise de celui de l'ESR et de favoriser ainsi l'insertion professionnelle des étudiants, ces formations sont en alternance. Le lancement de ces formations répond également à une exigence, celle de proposer des cursus potentiellement complémentaires, notamment dans une perspective de création d'entreprises en AssurTech. Il est alors question de favoriser les passerelles entre cursus, en particulier au travers de projets portés conjointement par les différentes formations. C'est donc à une double logique d'inclusion que nous assistons : celle du monde de l'entreprise et de l'ESR (inter-domaines) et celle de cursus technique et gestionnaire (intra-domaine). En outre, les établissements ont accepté de localiser leurs formations au sein d'un accélérateur et, ce faisant, de s'éloigner de la logique d'EE

purement universitaires. Le sens de la démarche ne nous semble pas neutre.

L'ambition est, selon le président de l'EPCI (établissement public de coopération intercommunale), véritable initiateur de Niort Tech : « ... de créer à Niort, capitale de l'assurance, un écosystème innovant qui soit vecteur de développement pour le territoire en impliquant les grands assureurs mutualistes et de jeunes pousses de l'AssurTech autour d'un projet commun qui permette d'imaginer l'assurance de demain ». L'association a lancé au début de l'année 2018 un appel à projets autour de cette thématique elle-même déclinée en quatre sous-thèmes : auto et mobilité ; gestion de l'habitat ; santé et dépendance ; *Silver Economy*. Les lauréats se voient offrir un suivi personnalisé pendant un an en étant suivis à la fois par une structure spécialisée dans l'accompagnement et par les membres de l'association Niort Tech, pour la plupart cadres de haut niveau dans leurs entreprises respectives.

II – LES EE INCLUSIFS : LE CAS DE NIORT TECH

1. Résultats de l'étude

Entrepreneuriat et ESR

Nous reprenons ci-après les différents thèmes abordés lors des entretiens et présentons une analyse des interviews réalisés lors de la phase terrain. Le premier thème concerne les relations entreprises/établissements d'ESR. Deux points ont fait l'objet d'un questionnement : les liens entre ces deux types d'acteurs et leur évolution depuis le début des années 2010.

Manifestement, les relations entreprises/établissements d'ESR ne sont pas perçues

comme optimales. Le propos quasi unanime est que ces deux mondes vivent « en parallèle » et qu'ils interagissent assez peu ou de façon très épisodique ou parcellaire. Ce constat émane tant des milieux économiques que de celui de l'ESR. L'un de nos interlocuteurs souligne la « dérive académique » enregistrée ces dernières années au sein des écoles de management. Elle s'explique par la nécessité de s'aligner sur les standards internationaux d'accréditation et qui ont conduit ces établissements à s'éloigner progressivement des demandes des entreprises. S'il existe une convergence d'intérêt entre entreprises et établissements d'ESR, force est de constater un décalage en ce qui concerne leurs horizons temporels. L'un de nos interlocuteurs académiques souligne « des phases de temps qui ne sont pas les mêmes ». Ceci expliquerait la difficulté pour les établissements d'ESR de convaincre les entreprises de l'intérêt que représente la recherche.

Concernant l'évolution de leurs relations, les répondants soulignent unanimement une amélioration notable depuis plusieurs années. Après la dérive académique évoquée plus haut, les écoles de management cherchent à revenir à leurs fondamentaux en se rapprochant des entreprises. Il s'agit aussi de trouver un équilibre entre recherche académique nécessaire pour obtenir certaines accréditations, et recherche appliquée, généralement financée par le biais de chaires d'entreprises. Les universités ont, quant à elles, le sentiment d'avoir fait un effort notable pour mieux se connecter aux milieux économiques. De nombreux dispositifs ont par ailleurs contribué à ce rapprochement : la généralisation des stages dans les filières technologiques, l'ouverture

de formations à l'apprentissage, l'intervention des professionnels dans les cursus, le développement des *alumni*, les conventions CIFRE (...), autant d'éléments qui permettent de combler progressivement le fossé entre ces deux mondes. Cela dit, beaucoup reste à faire et, du point de vue académique, deux pistes semblent prometteuses : d'une part, les conseils de perfectionnement des formations, d'autre part, la recherche. Sur le premier point, il existe un « problème de compréhension réciproque » entre les acteurs du monde économique et les universités, lié, notamment à la temporalité. Concernant les compétences de futurs diplômés, les premières s'inscrivent généralement dans une perspective de court terme, alors que les secondes privilégient le moyen/long terme. Les conseils de perfectionnement sont alors le moment privilégié pour définir en amont les compétences nécessaires selon leur temporalité. Dans le contexte actuel³, la recherche est également propice à ce rapprochement. Du côté des entreprises, il existe une grande méconnaissance de ce que peuvent leur apporter les laboratoires. C'est la raison pour laquelle les universités cherchent à faire découvrir leur potentiel de recherche.

Le second thème aborde le sujet de l'entrepreneuriat. Il s'agissait à la fois de savoir comment celui-ci est perçu en France et d'évaluer la façon dont les établissements d'ESR s'en sont emparés. Concernant le premier point, nos répondants pensent en grande majorité que le thème de l'entrepreneuriat bénéficie désormais d'une bonne image en France. L'avènement du numérique a évidemment

modifié la donne et la société s'est emparée des évolutions positives rendues possibles par l'intrusion du digital dans la vie de tous les jours. Les jeunes ont d'ailleurs joué un rôle déterminant dans cette nouvelle vision : « dans la génération montante, il y a une soif réelle d'entrepreneuriat et pas seulement de start-up. (Il y a d'ailleurs la) diffusion chez les jeunes que l'entrepreneuriat devient une des possibilités professionnelles quand on a 18 ans ! ». Ce mouvement autour de l'entrepreneuriat dont les jeunes se trouvent être les principaux ambassadeurs, va avoir des effets positifs sur la recomposition de l'entreprise : « Les jeunes ont un rapport différent au travail, ils sont plus libres, ils vivront mieux ces mutations autour de l'organisation du travail ». Un de nos interlocuteurs indique l'impact de l'entrepreneuriat et des valeurs qu'il promeut sur l'ensemble des salariés : « Le monde s'est complexifié, ça évolue très vite grâce au numérique : on comprend désormais la nécessité de développer « l'entreprise de soi », de favoriser l'agilité intellectuelle, de développer les aptitudes, notamment les *soft-skills* qui sont importantes dans ce nouveau contexte ». Selon un autre répondant, c'est l'entreprise en général qui bénéficie désormais d'une « vision beaucoup plus favorable qu'auparavant ». Quant à dire que l'entrepreneur profite de cette nouvelle image, la réponse est laconique : « il reste encore du chemin à parcourir ».

La promotion de l'entrepreneuriat se fait-elle dans l'ESR ? L'un de nos interlocuteurs rappelle que certains établissements de

3. La question du financement de la recherche pousse nécessairement les universités à se tourner vers les entreprises qui constituent une cible et une source de financement potentielle pour la recherche.

renom ont développé dès les années 1970, des programmes spécifiques à l'entrepreneuriat (ex. : HEC en 1978). Mais c'est à partir des années 1990 que « la création d'activité est devenue une véritable problématique éducative. L'entrepreneuriat s'est érigé peu à peu en enjeu stratégique pour nos sociétés, (...) en écho aux orientations du conseil européen de Lisbonne qui s'est donné pour but en 2000, de faire de l'Europe, l'économie de la connaissance la plus compétitive du monde ». Selon lui, « Notre pays a pendant longtemps véhiculé une image très négative de l'entrepreneur et a souvent stigmatisé, au sein même de son système scolaire, le monde des affaires. » On a donc assisté à partir des années 2000, à un vaste mouvement visant la promotion de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'ESR.

Pour autant, les établissements se sont-ils saisis de ce thème autant que ne l'auraient souhaité les responsables politiques ? À cette question, les réponses sont une fois encore partagées. Un responsable d'institut de formation estime que l'entrepreneuriat n'est pas véritablement mis en valeur. Selon lui, il s'agit d'un concept transversal qui vient quelque peu contredire la façon dont se déroule l'enseignement dans les établissements : c'est généralement la logique de spécialité qui prédomine. Un autre estime qu'on n'en fait pas assez, y compris dans les écoles de management qui ont pourtant fait de la proximité avec le monde de l'entreprise, leur véritable atout. Selon lui, c'est précisément ce côté transversal qui est intéressant.

La place des ESR dans les EE : vers l'apparition d'EE inclusifs ?

Le premier thème abordé ici concerne la création d'un EE dédié à l'AssurTech. Deux

points ont fait l'objet d'approfondissements : la genèse du projet de création de ce lieu ainsi que ses enjeux, et l'appel à projets lancé début 2018 en vue d'accélérer certaines start-up du domaine de l'AssurTech et l'intérêt qu'il représente pour les acteurs.

Concernant le premier point, les membres de l'association indiquent le rôle central joué par la collectivité dans la création de ce « lieu-totem » dont elle est, par ailleurs, propriétaire. La volonté d'impliquer les acteurs et de co-construire un écosystème dédié à l'AssurTech ressort très clairement des propos de représentants d'entreprises interviewés : « À nous tous, on représente plus de la moitié des assurances IARD en France (...). On savait qu'il y avait un truc très intéressant à faire ensemble (...) ». En d'autres termes, les acteurs ont apprécié qu'on les implique dans la construction d'un projet plutôt qu'ils aient à entériner un dispositif pensé pour eux.

S'agissant des enjeux, les répondants mettent en avant l'importance du territoire dans cette stratégie commune, ce dont attestent les *verbatim* suivants : « engagement dans un projet de société », « attachement au territoire comme dénominateur commun ». Il ressort donc une volonté des entreprises de participer au développement du territoire et, implicitement, de lui rendre ce que celui-ci leur a apporté. Pour autant, la question de l'attractivité est également posée. Comme le souligne un répondant, « les entreprises peinent à faire venir des cadres de haut niveau sur le Niortais ». C'est une question récurrente et il y aurait donc un enjeu stratégique commun à construire une image attractive de l'agglomération. C'est aussi toute la question de la transformation numérique des entreprises et

des enjeux humains qui est posée : « Nos équipes prennent aussi le virage numérique, les deux tiers des contacts qui arrivent (à l'entreprise) passent par internet... ». Être à proximité d'un lieu dédié au numérique et dans lequel les entreprises sont parties prenantes, revêt donc une importance à la fois sur le plan des symboles et aussi de l'évolution des mentalités.

Le fait que les entreprises concernées par cet EE soient en situation de concurrence complique-t-il la démarche ? La réponse d'un de nos interlocuteurs semble éclairante sur ce point : « Nous sommes dans une démarche de coopération : l'esprit c'est de dire que collectivement, on a tout à y gagner ! ». Le responsable de l'association Niort Tech invite d'ailleurs à dépasser le débat : « Nos entreprises sont challengées par les défis technologiques... Face à des ruptures comme celles-là, on n'est pas en compétition : on a tout intérêt à y regarder ensemble ; on voit mieux à cinq que tout seul ». Pour le responsable de l'organisme d'accompagnement, « ces entreprises sont concurrentes, c'est vrai, mais elles ont une vraie envie de travailler ensemble car il y aurait un gros risque à ne pas le faire avec la concurrence des GAFAs qui se profile... ». Ce qui se joue serait donc suffisamment important pour que chacun laisse de côté ses propres intérêts.

Deuxième point soulevé, celui qui concerne très directement l'appel à projets French AssurTech. Pour les start-up, l'enjeu est clair : il s'agit à la fois d'être accompagnées par des spécialistes pendant cette phase cruciale pour la vie d'une entreprise en croissance et de pouvoir bénéficier de conditions optimales pour être accélérées. En outre, les grandes entreprises accompagnatrices donnent la possibilité aux start-up

d'avoir un accès privilégié à leurs propres ressources, ceci afin d'améliorer ou de tester leur *business* (ex. : réseau relationnel, fichier clients, etc.).

Pour les grandes entreprises, le dispositif s'inscrit pleinement dans une démarche d'*open innovation*. Il s'agit de repérer les projets en lien avec l'AssurTech et qui sont susceptibles de bouleverser ou compléter la chaîne de valeur de l'assurance « Il y a des choses qui peuvent challenger nos façons de faire (...). Nous cherchons de nouveaux services à offrir à nos sociétaires, nous souhaitons aussi améliorer nos *process* métiers ». Il serait donc important pour les entreprises de rester à l'écoute des innovations capables soit de modifier la proposition, soit de transformer l'organisation de la chaîne de valeur dans le domaine de l'assurance. À la question de savoir si les grandes entreprises envisagent de capter les start-up accélérées, la réponse est évasive : « Même si ce n'est pas le premier objectif, elles pourront prendre des participations car chaque entité a des filiales dédiées ». En d'autres termes, les entreprises ne s'interdisent pas cette option. Et l'on voit bien que l'enjeu est fort puisque la volonté d'ancrer sur le territoire un tel EE est sous-jacente : « Le but est de créer un écosystème qui attire les start-up de l'AssurTech... ».

Le dernier thème concerne le cœur du sujet : l'implantation d'un lieu accélération/formations de haut niveau dans le domaine du numérique. Il s'agit tout d'abord de mesurer l'avis des répondants quant à l'idée de créer un lieu mixte développement économique/ESR, de juger de l'importance d'un lieu alliant des logiques différentes (formation, accélération, *open innovation*) et enfin, de percevoir l'intérêt de parvenir à l'émergence d'EE inclusifs tels que celui-ci.

De façon unanime, la création de lieux mixtes est perçue comme extrêmement positive. Les raisons évoquées sont de natures multiples : « Opportunités d'interactions », « Lieu d'hybridation », « Lieu de croisement, de fertilisation potentielle ». Un de nos interlocuteurs souligne « qu'il n'y a rien de pire pour un entrepreneur que de travailler en boucle. L'interaction est essentielle ». Un autre pense que « dans l'entrepreneuriat, il faut tout faire pour éviter la consanguinité ». C'est la raison pour laquelle, il faut « favoriser ces lieux mixtes, des lieux partagés, décloisonnés. Ici (*i.e.* à Niort, capitale des mutuelles d'assurances), ça a du sens ! ». La question de l'innovation apparaît d'ailleurs fondamentale. Pour l'un des répondants, ce lieu est en quelque sorte « une porte d'entrée vers la recherche, vers les labos qui pourront apporter leurs compétences (aux entreprises) ». Ce serait d'ailleurs une des richesses du projet que de faire se rencontrer ces deux mondes (ESR/entreprises) : « C'est plus qu'une bonne idée, c'est un écosystème qu'il faut généraliser ! ».

Deuxième point abordé, celui qui concerne le fait d'intégrer dans ce lieu des formations complémentaires. Cet élément est également perçu de façon très positive par l'ensemble des répondants : « Ces différentes formations, ce sont des briques qui se complètent ». Pour un responsable d'établissement d'ESR, c'est d'ailleurs l'occasion de se saisir de la thématique de l'entrepreneuriat qui attire à la fois les jeunes en formation et les personnes étant déjà dans la vie active, pour aller plus loin dans la remise en cause de certaines formations : « On doit aller vers de l'hybridation, il va y avoir des mariages de disciplines. Il faudrait d'ailleurs des troncs

communs entre les formations puis des spécialisations métiers. (...) Il faut repenser les formations (à la carte, des briques, des *core courses*, etc.), notamment s'il n'y a plus de différence entre salariés et étudiants ». Cette opportunité offerte par l'entrepreneuriat est une aubaine pour casser la logique de verticalité qui fonde une partie de notre système d'ESR.

Vient ensuite la question centrale de notre recherche, celle qui concerne le fait pour des établissements d'ESR de rejoindre un lieu dédié à la création d'entreprises (et non l'inverse). La question divise les répondants, y compris au sein des responsables d'établissements d'ESR. Pour l'un d'eux : « ça mérite réflexion... Il est difficile de donner comme ça une réponse d'emblée... Ce n'est pas qu'une question de localisation géographique. Le risque de l'inverse, c'est que ça devienne (pour l'établissement) un élément de gestion concurrentielle, de différenciation, plutôt que comme un instrument de développement territorial (...). Il y a aussi le problème de consanguinité si l'accélérateur est internalisé ». Pour un autre, « Il n'y a pas d'enjeu à ce que ce soit différent ; il faut surtout des lieux mixtes. » Néanmoins, outre les problèmes juridiques que cela pose (réglementation sur la concurrence déloyale en cas d'hébergement d'une start-up), ce dernier reconnaît l'existence de « blocages, notamment humains, au sein de l'université ». Reste que les mentalités évoluent et qu'il existe une tendance lourde à un rapprochement progressif entre entreprises et établissements d'ESR. Selon le troisième répondant, la question géographique importe peu. Pourtant, il ajoute ne pas croire à un EE internalisé (*i.e.* au sein d'un établissement d'ESR), arguant de la

nécessité « d’être ouvert, dans des logiques de partage... ». En d’autres termes, pour être efficace, ce type de lieu doit fonctionner en système ouvert. C’est donc moins la question du lieu et de sa propriété, que celle de la philosophie sous-jacente qui importe. Pour les membres de l’association Niort Tech, la vision est sensiblement différente. Deux d’entre eux notent la dimension symbolique du mouvement établissements d’ESR → lieu d’accélération : « Il faut se méfier des barrières symboliques à l’entrée ! J’aurais tendance à penser que c’est plus facile d’amener des étudiants dans un lieu économique que l’inverse. Mais, c’est intuitif » ; « Le symbole est très intéressant. Au final, je ne sais pas si ça changera grand-chose (...), mais sur le plan symbolique, c’est bien ! » On perçoit ici un souhait des entreprises, celle d’un rapprochement et d’une meilleure prise en compte de leurs attentes par les établissements d’ESR : ce serait donc aux seconds de faire un pas vers les premiers. Notre troisième interlocuteur met en exergue « l’intérêt, pour les universités, les écoles et les formateurs, de développer, en dehors de leurs propres murs et dans un contexte de créativité, de véritables démarches inclusives (...) et donc, de mieux répondre à leurs missions pédagogiques et d’insertion professionnelle des jeunes ». Le bénéfice que retirent les parties prenantes du système éducatif justifierait à lui seul que le mouvement se fasse dans un sens plutôt que dans l’autre. Cette position est partagée par le responsable de l’organisme d’accompagnement qui y voit aussi la question de la diversité des expériences pour les apprenants : « Les étudiants se frottent en masse à cette diversité de panels économiques, à différentes entreprises qui naviguent et touchent

à différents univers. » L’ouverture, élément-clé d’un EE, ne serait donc pas aussi forte dans un accélérateur internalisé au sein d’un établissement d’ESR.

2. Une discussion des résultats

Le rôle de l’entrepreneuriat dans la relation milieux académiques-entreprises

Le capital humain est une des 6 composantes d’un EE. Il est alimenté par le marché du travail et par les institutions intervenant dans le domaine de l’éducation, académique ou professionnelle (Isenberg, 2011). L’intérêt des établissements d’ESR pour le développement d’EE a largement crû ces dernières années. Nombre d’entre eux ont ainsi développé leurs propres écosystèmes tout en favorisant l’entrepreneuriat à destination des chercheurs ou des étudiants. Si l’idée nous semble intéressante, il reste que ces EE sont souvent développés pour servir les institutions qui les portent (Matt et Schaeffer, 2018) et non pour favoriser l’intérêt général. À l’inverse, certains EE se déploient en-dehors de toute réflexion concernant la présence de capital humain, leurs initiateurs considérant que le marché du travail s’adaptera pour fournir l’ensemble des compétences nécessaires à l’éclosion de start-up (Ebdrup, 2013). Au-delà des postures, ces deux points de vue sont symptomatiques d’une difficulté qu’éprouvent ces deux mondes (ESR et entreprises) à travailler ensemble. Nous pensons que la construction d’EE inclusifs contribue à les rapprocher et à rendre ces EE performants.

De façon générale, les relations entre les établissements d’ESR et les entreprises ne sont pas perçues comme optimales.

Pourtant, des liens permanents sont indispensables à la maîtrise des compétences et au développement du capital humain dans un contexte d'économie mondialisée. En dépit des efforts déployés depuis une dizaine d'années par les responsables politiques, et qui ont abouti à inscrire l'insertion professionnelle comme une mission majeure de l'université, le fossé entre ces deux mondes est perçu comme important. Côme (2011) rappelle que l'insertion est un enjeu stratégique majeur des établissements d'ESR, notamment parce qu'il s'agit d'une attente forte des étudiants. C'est aussi une nécessité pour les entreprises engagées dans une concurrence mondiale et qui ont besoin d'un recrutement de qualité pour satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. En outre, c'est un objectif de l'Union européenne qui souligne « le rôle primordial de l'ESR pour le développement du capital humain et en tant que force motrice de la recherche et de l'innovation ». C'est enfin, une des priorités du processus de Bologne que de favoriser une approche centrée sur les connaissances, les compétences et l'employabilité des étudiants à l'issue de leur formation.

Certes, comme le souligne Rose (2014, p. 9), « l'aide à l'insertion des étudiants n'est pas une mission au sens plein du terme, car ce n'est pas l'université qui crée des emplois (etc.) ». Reste que la question de l'employabilité est devenue la référence dans l'ESR puisque, comme l'admet Y. Vallée, ancien vice-président de la CPU : « l'université doit permettre aux étudiants de s'insérer correctement dans la vie professionnelle (...). L'essentiel est qu'ils trouvent un emploi » (Côme, 2011, p. 111). Et pour articuler offre et demande, il est nécessaire d'établir des liens forts entre

le monde universitaire et celui de l'entreprise. Cet objectif ne semble pas encore atteint.

Pour autant, les choses semblent s'améliorer et les actions mises en place pour favoriser le lien commencent à porter leurs fruits (stages et contrats d'alternance, CIFRE, colloques, fondations, etc.). Deux pistes leur semblent prometteuses pour opérer définitivement ce rapprochement : d'une part, la participation active des entreprises aux conseils de perfectionnement, d'autre part, la valorisation de la recherche. Le premier point renvoie directement à la question de l'employabilité des étudiants. Dans la société du savoir, l'efficacité des systèmes nationaux de formation et de recherche permet la constitution d'avantages compétitifs pour les entreprises engagées dans une compétition internationale. La compétitivité dépend de plus en plus des compétences et du capital humain. Certes, la R&D qui demeure une fonction essentielle de l'entreprise, est en grande partie conditionnée par le savoir-faire technologique, mais la maîtrise de la formation, le développement et la transmission de compétences lui permettent plus sûrement d'acquérir une position dominante. Les entreprises ont donc tout intérêt à contribuer à la qualité du système de formation afin que celui-ci puisse leur fournir la main d'œuvre dont elles ont besoin. Dès lors, les conseils de perfectionnement constituent le moment privilégié pour un rapprochement.

La recherche constitue également une piste de rapprochement potentiel et les dispositifs visant à favoriser la valorisation de travaux de chercheurs ou la formation par la recherche en relation avec le monde économique (ex. : thèses CIFRE) doivent être encouragés. Si la recherche a longtemps

opposé les deux mondes, elle tend aujourd'hui à les rassembler. D'un côté, les établissements d'ESR admettent la nécessité d'orienter une partie de leurs travaux vers une recherche qui soit en lien avec les attentes des entreprises, y compris en termes de temporalité. D'un autre, les entreprises comprennent désormais l'importance de la recherche dans une économie de la connaissance. Il reste toutefois à ces deux mondes de s'ouvrir l'un à l'autre et à imaginer des interfaces efficaces de façon à ce que le potentiel de recherche des universités ou des grandes écoles puisse servir l'économie.

Le thème de l'entrepreneuriat bénéficie d'un contexte favorable pour se développer à la fois dans la sphère économique et celle de l'ESR : vague internet, digitalisation des activités qui remet en cause la chaîne de valeur de nombreux secteurs, appétence des jeunes pour ce thème qui s'inscrit pleinement dans leur façon de penser et de vivre au quotidien. Le milieu de l'ESR s'est en grande partie saisi de cette thématique sous l'effet notamment des différents plans lancés en France par le ministère de l'ESR (PEE, 2009 ; PEPITE, 2014, etc.). Il existe cependant des disparités au sein des établissements qui peuvent s'expliquer à la fois par l'impulsion donnée par un enseignant-chercheur connu pour ses travaux sur l'entrepreneuriat, mais aussi par la volonté politique d'une équipe dirigeante qui souhaite en faire un levier de rapprochement avec les milieux économiques. Paradoxalement, l'entrepreneuriat se heurte à une difficulté majeure : son caractère transversal qui s'oppose à la façon dont sont

conçus les dispositifs de formation et ceux dédiés à la recherche (former des spécialistes). Il reste là un défi à résoudre pour les établissements qui doivent parfois faire face à une résistance au changement de la part d'équipes opposées à cette nouvelle logique. En revanche, ce travail sur la diffusion de l'entrepreneuriat (et *a fortiori* de l'innovation) peut servir l'institution en l'amenant à achever sa propre mue vers plus de créativité, de transversalité et de réactivité face à un monde en perpétuelle recomposition.

La plupart des établissements d'ESR ont investi ou sont devenus partenaires dans des incubateurs ou encore dans des structures intermédiaires, les SATT⁴. Les résultats décevants de ces structures initiées par l'Etat, tendent à montrer qu'elles sont toujours à la recherche d'un modèle économique viable⁵. Ces éléments font écho aux remarques de plusieurs chercheurs concernant l'insuffisante connexion des établissements d'ESR aux EE (Feld, 2012 ; Stam et Spigel, 2016). Si l'entrepreneuriat académique constitue un des enjeux de la promotion de l'entrepreneuriat dans l'ESR, la cible reste relativement marginale comparée à ce que représente celle des étudiants (Matt et Schaeffer, 2018). C'est la raison pour laquelle les établissements se sont lancés dans la mise en place de sessions de formations ou diplômes dédiés à l'entrepreneuriat et à l'innovation. Si nos interlocuteurs reconnaissent les mérites de tels programmes, ils n'y voient pas forcément un impact direct sur la création d'entreprise, au moins à court

4. Les sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT) ont vu le jour grâce au programme *Investissements d'avenir* en 2012. Interfaces privilégiées entre les laboratoires de recherche publics et les industriels, les SATT financent, notamment, les phases de maturation des projets et de preuve de concept.

5. « Les outils du PIA consacrés à la recherche publique », synthèse du rapport public, Cour des comptes, mars 2018.

terme. Le propos de deux de nos répondants rejoint ici celui de [Feld](#) (2012) : il resterait à démontrer l'impact de tels programmes sur la volonté d'entreprendre des étudiants.

Quant à l'intérêt de programmes complets d'entrepreneuriat, deux cibles semblent prioritaires : les étudiants-entrepreneurs mais aussi les anciens diplômés porteurs de projets et qui ont besoin d'être accompagnés dans leur démarche. On va alors au-delà de l'intention pour toucher à l'action entrepreneuriale proprement dite. Evidemment, cette problématique se heurte à une question clé, celle de l'évaluation de tels programmes et de leur intérêt pour les établissements. Compte tenu du système actuel d'évaluation des établissements, l'entrepreneuriat risque de ne pas y trouver la place qu'il mérite ([Graham](#), 2014). En revanche, les effets indirects sont perçus comme extrêmement positifs sur les étudiants, notamment parce que ces programmes permettent de développer des compétences individuelles (notamment les *soft skills*) tout en les inscrivant dans une dynamique collective plus proche de celle qu'ils retrouveront dans leur vie professionnelle. En ce sens, ces programmes sont utiles et le fait que les établissements d'ESR s'en soient saisis est une très bonne chose. On rejoint alors l'idée de [Matt](#) et [Schaeffer](#) (2018) selon laquelle l'entrepreneuriat-étudiant doit principalement se donner pour ambition de développer les comportements entrepreneuriaux et d'innovation chez les apprenants.

Vers l'apparition d'EE inclusifs

L'idée de créer un accélérateur dans une ville comme Niort et de coupler ce lancement à un appel à projets autour de l'AssurTech est perçue de façon très positive. Si l'impulsion donnée par la

collectivité a été déterminante, ce dispositif n'aurait pu voir le jour sans le soutien actif des grandes entreprises niortaises. L'enjeu est à la fois celui du territoire et des entreprises. Plus précisément sur le plan local, il s'agit de développer un écosystème autour de l'AssurTech en espérant un effet « boule de neige » générateur de nouvelles ressources et de nouveaux emplois. Pour les entreprises, l'implication dans la construction de cet EE s'inscrit à la fois dans une démarche d'*open innovation*, d'attractivité RH et potentiellement de croissance externe. L'enjeu est aussi de favoriser la transformation numérique des entreprises impliquées dans cet EE.

Nous nous situons typiquement dans une logique d'ancrage territorial, entreprise et territoire ayant ici un intérêt commun à faire valoir. Comme le rappelle [Zimmermann](#) (2005, p. 22), « Dans les conditions actuelles d'évolution de l'industrie, ce qui peut fonder l'ancrage territorial de la firme, c'est-à-dire une communauté de destin d'une firme avec un territoire, c'est l'idée d'une construction commune, l'idée d'un apprentissage collectif fondé sur la co-production de ressources. (...) C'est aussi parce qu'il y a dynamique de l'innovation que peut se concevoir un ancrage territorial. Celui-ci résultera d'un investissement partagé sur une construction commune, d'un processus d'innovation construit à travers la valorisation d'effets de proximité géographique ». Nous sommes bien dans la démarche de construction d'un EE au sens de [Cohen](#) (2006). Les effets directs et indirects sur l'entrepreneuriat local se font, d'ores et déjà, sentir. Cet effet boule de neige, qui trouve son origine à la fois dans la stimulation du tissu local et dans l'attractivité du territoire niortais pour des start-up nationales,

correspond au cercle vertueux évoqué par [Spigel](#) (2015). Trois points méritent d'être mis en évidence et qui sont autant d'éléments favorables à l'émergence d'un EE dédié à l'AssurTech. Le premier est que Niort dispose d'atouts particuliers compte tenu de la concentration exceptionnelle de sièges sociaux de mutuelles d'assurances et de la présence très active, du fait de ce terreau favorable, d'entreprises de services numériques (ESN). Les premières jouent évidemment ce rôle de catalyseur évoqué par [Mason](#) et [Brown](#) (2014). Le deuxième élément est que ces entreprises leur offrent un accès facilité à leurs propres ressources (ex. : accès aux équipes marketing qui vont jouer un rôle de conseil vis-à-vis des start-up). En outre, la proximité géographique est un élément-clé de réussite dans le cadre du processus d'apprentissage puisque, comme le souligne [Gertler](#) (2003), les connaissances tacites circulent plus facilement entre grandes entreprises et start-up accélérées. Le dernier point concerne la disponibilité des financements au sein de l'EE. Cette question est évidemment cruciale et la surface financière des parties prenantes dans Niort Tech a joué comme un appel d'air pour les start-up ayant répondu à l'appel à projets. Concernant le capital humain, outre le fait que le niortais dispose d'un vivier conséquent de start-up dans le domaine du numérique, la formation était largement présente avant même la mise en place de cet accélérateur. Niort dispose d'une antenne universitaire qui se distingue par deux thématiques fortes : le droit de l'assurance et la gestion des risques. En outre, le territoire compte un pôle d'expertise du risque et de la prévention reconnu (CALYXIS). Si le terreau de formations techniques autour de l'assurance était donc favorable, la

dimension numérique faisait en partie défaut pour envisager de faire de Niort un lieu majeur de l'AssurTech. C'est la raison pour laquelle l'Agglo a travaillé avec quelques acteurs de l'ESR afin de faire émerger plusieurs cursus de haut niveau dans le domaine du numérique. Niort dispose donc à la fois d'un ensemble de formations complémentaires et d'un vivier de talents susceptibles d'alimenter l'EE numérique en construction. Rappelons simplement que parmi les conditions systémiques au cœur de l'émergence d'un EE, le potentiel de connaissances occupe une place déterminante dans l'esprit de [Stam](#) et [Spigel](#) (2016).

À la question de savoir le rôle joué par les établissements d'ESR dans l'EE, force est de constater qu'aujourd'hui, il se situe plus au niveau d'un rôle support ([Meyers](#), 2015), les start-up accélérées dans l'appel à projets ayant déjà mis au point leur propre modèle. Cependant, il semble difficile d'imaginer qu'un EE numérique performant puisse se construire en l'absence de potentiel humain ([Mason](#), 2008). Inévitablement, la dimension R&D sera, à un moment ou à un autre, mise à contribution pour permettre à l'écosystème de se développer dans un contexte de forte évolution concurrentielle. Pour faire écho à la remarque de [Zimmermann](#) (*cf. supra*), nous pensons que le développement de l'écosystème et celui du capital humain relèvent d'une dynamique conjointe. À la question de savoir si l'EE pourra se développer en-dehors d'un système d'ESR dynamique, nous serions donc tentés de répondre négativement.

Abordons la question centrale de notre recherche, celle qui concerne le fait pour des établissements d'ESR de rejoindre un lieu dédié au développement économique ici

spécialisé dans le domaine de l'AssurTech. Habituellement, nous assistons à un mouvement différent, celui qui consiste pour ces établissements à créer leurs propres EE en actionnant de multiples leviers (Matt et Schaeffer, 2015) : mise en place de dispositifs dédiés au transfert de technologies, accompagnement à la création de start-up innovantes, développement de programmes dédiés à l'entrepreneuriat-étudiant, etc. Nous avons émis l'hypothèse que la création d'EE extérieurs est préférable compte tenu notamment de la nécessité d'ouverture de ces écosystèmes sur le monde extérieur (Feld, 2012). Notre recherche montre que ce n'est pas tant la question géographique que celle de la philosophie sous-jacente qui importe. Un EE doit avant tout être un « lieu ouvert », fondé sur des « logiques de partage » pour être efficace. Le fait qu'un lieu à vocation économique accueille des établissements d'ESR présente une dimension symbolique forte. En outre, cela favorise l'insertion professionnelle tout en permettant aux étudiants d'être en prise directe avec différents panels économiques. Ce sont autant de raisons pour justifier l'intérêt d'EE externes.

Tous les répondants s'accordent à reconnaître l'intérêt d'EE inclusifs, c'est-à-dire de lieux rassemblant un ensemble d'acteurs entrepreneuriaux interconnectés, d'organisations entrepreneuriales, d'institutions (agences du secteur public, organismes financiers) et d'établissements d'ESR qui se connectent et concourent collectivement à la performance d'un environnement entrepreneurial local (Mason et Brown, 2014). En l'occurrence, la présence à la fois d'acteurs économiques et d'institutions d'ESR est perçue positivement car elle contribue à faire émerger une communauté

entrepreneuriale souhaitant contribuer au développement d'un territoire fertile en matière de numérique et d'assurance.

CONCLUSION

Compte tenu de son impact potentiel sur la croissance économique, l'entrepreneuriat est aujourd'hui l'objet de toutes les attentions. Le développement d'EE apparaît déterminant pour permettre l'éclosion et la montée en puissance de start-up dans une économie qui a progressivement basculé dans l'ère du numérique. La multiplication des lieux dédiés constitue une preuve de cet intérêt croissant pour la thématique de l'entrepreneuriat (Bakkali *et al.*, 2010).

Selon Isenberg (2011), un EE comporte 6 composantes dont une déterminante : le capital humain. Celui-ci provient du marché du travail qui fournit une partie des talents qui viendront eux-mêmes alimenter cet écosystème et du système éducatif qui fournit l'autre partie grâce aux formations dispensées aux apprenants. Les établissements d'ESR sont aujourd'hui reconnus comme jouant un rôle clé dans le développement d'EE. Ce rôle s'exerce par le biais des laboratoires de recherche qui viennent accompagner les start-up dans le processus d'introduction d'une innovation sur le marché et celui des étudiants qui rejoignent ces entreprises en phase de développement. Selon Stam et Spigel (2016), deux constats ressortent des expériences vécues ces dernières années : les établissements d'ESR ne sont pas toujours bien connectés aux EE ; ils y exercent plus une fonction support qu'ils n'y jouent un rôle déterminant. De leur côté, les établissements tentent de créer leurs propres EE afin de capitaliser sur les travaux de chercheurs. Il ressort néanmoins que ces

EE ne sont pas suffisamment ouverts et que, malgré les efforts déployés, les établissements éprouvent encore des difficultés à optimiser le processus qui permet de passer du résultat d'une recherche à son application à des fins économiques.

C'est à partir de ces différents constats que nous avons formulé la proposition suivante : la construction d'EE inclusifs, espaces intégrant à la fois des lieux d'accélération et d'ESR, contribue à la réussite de ces écosystèmes. Notre recherche s'appuie sur l'étude du cas de Niort Tech, écosystème en construction dédié au développement de start-up dans le domaine de l'AssurTech. Cette recherche qualitative, basée sur l'interview de personnes impliquées dans ce projet aborde quatre thèmes.

– Concernant les relations entre les entreprises et les établissements d'ESR, chacun s'accorde à reconnaître que la situation s'améliore mais que les liens restent perfectibles. Deux pistes semblent, de ce point de vue, prometteuses : d'une part, une plus forte implication des responsables d'entreprises dans les dispositifs de formation, notamment leur participation active aux conseils de perfectionnement qui sont les lieux où se discute l'évolution des formations en relation avec les compétences attendues par les entreprises ; d'autre part, une meilleure articulation entre la recherche produite par les laboratoires et les besoins des entreprises en termes de R&D.

Incités par un contexte particulièrement favorable (explosion du numérique), les établissements d'ESR ont largement investi le thème de l'entrepreneuriat. Deux champs ont été privilégiés : d'un côté, l'entrepreneuriat académique dont l'objectif est de favoriser la création d'activités à partir des travaux de recherche, d'un autre,

l'entrepreneuriat étudiant qui vise à inciter les jeunes à se tourner vers la création d'entreprise. Les résultats décevants du premier s'expliquent par le fait que les dispositifs mis en place ne résolvent pas totalement le problème habituel de la chaîne de l'innovation, le difficile passage des résultats d'une recherche académique à leur utilisation à des fins économiques. Concernant le second, les résultats sont beaucoup plus probants. Cela dit, c'est plus en termes d'acquisition de compétences-clés dans le nouveau contexte économique (notamment les *soft skills* : agilité intellectuelle, créativité, bienveillance, audace, curiosité, sens du collectif, etc.) que de création d'activités à l'issue de leurs cursus, que le résultat doit être jugé.

– Concernant la création d'un lieu dédié à l'AssurTech, son intérêt est perçu comme majeur, pour les entreprises et pour le territoire. L'enjeu est, pour les premières, non seulement direct (démarche d'*open innovation*, prise de participation éventuelle dans les start-up), mais aussi indirect puisque les entreprises espèrent que le contact avec des start-up de l'AssurTech favorisera leur propre transformation numérique, par un effet de mimétisme. Pour l'agglomération, il s'agit de générer de nouvelles ressources en espérant un effet boule de neige sur l'ensemble de l'économie locale. C'est aussi une question d'attractivité économique pour un territoire lui-même engagé dans une compétition nationale, voire internationale.

– Enfin, concernant l'intérêt de créer un lieu commun accélération et formation, celui-ci est perçu comme fort. Les milieux économiques autant que les établissements d'ESR bénéficieront de cette proximité. Un tel lieu qui doit s'imaginer comme un espace

ouvert, offre de multiples opportunités d'interaction entre le monde de l'ESR et celui de l'économie. Le fait que des établissements d'ESR rejoignent cet écosystème plutôt qu'ils ne cherchent à créer le leur, présente une dimension symbolique forte : comme le suggèrent en creux deux de nos interlocuteurs, c'est au monde de l'ESR de s'adapter aux exigences des milieux économiques, non l'inverse. Sur le plan pratique, l'intérêt est multiple : pour les étudiants, c'est la possibilité de se confronter en permanence au terrain, de percevoir au travers des expériences de *Start-up*, les potentialités d'innovation du marché, d'être en contact avec des entrepreneurs qui constituent autant de modèles pour leur carrière future et qui pourront, le cas échéant, devenir leurs propres employeurs. Pour les dirigeants de start-up, c'est aussi la possibilité de bénéficier d'un regard extérieur sur leur *business model*, de s'appuyer sur une force de travail potentielle, de faire

appel à une expertise dans le domaine de la recherche, de repérer de potentiels talents. Enfin, l'EE bénéficie non seulement de la présence d'une de ses composantes-phares, le capital humain, mais cette proximité entre la communauté des entrepreneurs et celle de l'ESR ouvre des perspectives de collaboration beaucoup plus importantes que dans des systèmes géographiquement séparés. Le développement d'EE inclusifs constitue donc une solution au problème d'éloignement de deux mondes supposés travailler ensemble sur un même objectif : développer les compétences et l'employabilité des étudiants pour favoriser leur insertion. Certes, la méthodologie utilisée ne permet pas de généraliser les résultats obtenus dans cette recherche. Il reste qu'elle constitue une base intéressante pour envisager d'autres travaux dédiés par exemple aux dispositifs visant à favoriser le développement du capital humain dans un objectif de stimulation d'un EE sur un territoire donné.

BIBLIOGRAPHIE

- Bakkali C., Messeghem K. et Sammut S. (2010). « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprises à l'heure de la gestion des compétences », *Management & Avenir*, n° 39, p. 149-162.
- Boutillier S., Levratto N. et Carré D. (2015). *Les écosystèmes entrepreneuriaux : rencontre entre entreprise et territoire*, ISTE Editions, vol. 2.
- Cohen B. (2006). "Sustainable valley entrepreneurial ecosystems", *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, n° 1, p. 1-14.
- Côme T. (2011). « Quelle structure pour optimiser les relations universités-entreprises ? », *Management & Avenir*, vol. 5, n° 45, p. 107-125.
- Ebdrup T. (2013). *Understanding Business Ecosystems*, FORA.
- Etzkowitz H. et Leydesdorff L. (2000). "The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a triple helix of university – industry – governments relations", *Research Policy*, n° 29, p. 109-123.

- Feld B. (2012). *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in your City*, Wiley, Hoboken: NJ.
- Feldman M.P. et Braunerhjelm P. (2006). “The genesis of industrial clusters”, *Cluster Genesis: Technology-based Industrial Development*, Feldman M.P., Braunerhjelm P. (Editors), Oxford University Press, Oxford.
- Gertler M.S. (2010). “Rules of the game: The place of institutions in regional economic change”, *Regional Studies*, vol. 44, n° 1, p. 1-15.
- Gertler M.S. (2003). “Tacit knowledge and the economic geography of context, or the indefinable tacitness of being (there)”, *Journal of Economic Geography*, n° 3, p. 75-99.
- Giordano Y. (2003). *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, éditions EMS, Management & Société.
- Graham R. (2014). *Creating University-Based Entrepreneurial Ecosystems: Evidence from Emerging World Leaders*, MIT Skoltech Initiative.
- Harrison R. et Leitch C. (2010). “Voodoo institution or entrepreneurial university? Spin-off companies, the entrepreneurial system and regional development in the UK”, *Regional Studies*, n° 44, p. 1241-1262.
- Hlady-Rispal M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Ed. De Boëck.
- Isenberg D.J. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy : Principles for Cultivating Entrepreneurship*, The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson Global, May.
- Isenberg D.J. (2016). *Applying the Ecosystem Metaphor to Entrepreneurship: Uses and Abuses*.
- Jacquemin A., Lesage X. et Verzat C. (2018). « Un écosystème tirailé entre deux planètes », *Entreprendre & Innover*, n° 36, p. 5-9.
- Lamine W., Fayolle A. et Delanoë-Guegen S. (2015). « Focus sur une étape cruciale et déterminante du cycle de vie : l’incubation », *Entreprendre & Innover*, n° 26, p. 5-7.
- Low M.B. (2001). “The adolescence of entrepreneurship research: Specification on purpose”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n° 4.
- Mason C. (2008). “Entrepreneurial dynamics and the origin of growth of high-tech clusters”, *Handbook of Research on Innovation and Clusters: Cases and Policies*, Karlsson C. (ed.), Edward Elgar, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA, p. 33-53.
- Mason C. et Brown R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*, OECD.
- Mason C.M. et Harrison R.T. (2006). “After the exit: Acquisitions, entrepreneurial recycling”, *Regional Studies*, n° 40, p. 55-73.
- Matt M. et Schaeffer V. (2015). « Le soutien à l’entrepreneuriat académique dans le modèle d’université hub », *Innovations*, n° 3, p. 13-39.

- Matt M. et Schaeffer V. (2018). “Building entrepreneurial ecosystems conducive to student entrepreneurship: New challenges for universities”, *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 1, n° 25, p. 9-32.
- Meyers M. (2015). “Making and measuring an entrepreneurial ecosystem”, *Economic Development Journal*, Summer, vol. 14, n° 3.
- Napier G. et Hansen C. (2011). *Ecosystems for Young Scaleable Firms*, FORA Group.
- Roberts E.B. et Eesley C.E. (2011). “Entrepreneurial impact: the role of MIT – an updated report”, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 7, n° 1-2, p. 1-149.
- Spigel B. (2015). “The relational organization of entrepreneurial ecosystems”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 49-72.
- Stam E. et Spigel B. (2016). *Entrepreneurial Ecosystems*, Utrecht School of Economics, Discussion Paper Series n° 16-13.
- Wright M., Siegel D.S. et Mustar P. (2017). “An Emerging Ecosystem for Student Start-ups”, *The Journal of Technology Transfer*, p. 1-14.
- Yin R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Zimmermann J.B. (2005). « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », *La Revue de l'Ires*, n° 47, p. 21-36.