

Quelles actions pour relever le défi de l'ancrage des jeunes entreprises technologiques dans l'écosystème entrepreneurial ?

L. Martin Cloutier, Sandrine Cueille, Miloud Gamra and Gilles Recasens

Volume 28, Number 3, 2019

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1090401ar>
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n3.1085>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Cloutier, L., Cueille, S., Gamra, M. & Recasens, G. (2019). Quelles actions pour relever le défi de l'ancrage des jeunes entreprises technologiques dans l'écosystème entrepreneurial ? *Revue Organisations & territoires*, 28(3), 77–91.
<https://doi.org/10.1522/revueot.v28n3.1085>

Article abstract

Entrepreneur managers and entrepreneurial support professionals seek to better understand the role of entrepreneurial support structures in anchoring technology startups within their ecosystem. This article examines the feasibility of actions to be implemented from their perspective. The research objective is to identify common action representations, as well as distinct perceptions regarding action convergences and divergences, between entrepreneur managers and entrepreneurial support professionals, regarding their feasibility in support of technology startups anchoring in the ecosystem. Differences in conceptualization and perception between these ecosystem stakeholders were determined using the group concept mapping (GCM) approach. Results help identify and understand actions to be promoted and implemented by entrepreneurial support professionals and institutional actors in support of technology startups anchoring, value creation and sustainable development in the ecosystem.

© L. Martin Cloutier, Sandrine Cueille, Miloud Gamra and Gilles Recasens, 2019



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Quelles actions pour relever le défi de l'ancrage des jeunes entreprises technologiques dans l'écosystème entrepreneurial?

L. Martin Cloutier^a, Sandrine Cueille^b, Miloud Gamra^c, Gilles Recasens^d

RÉSUMÉ. Les entrepreneurs dirigeants et accompagnateurs entrepreneuriaux souhaitent mieux comprendre le rôle des dispositifs d'accompagnement dans l'ancrage de la jeune entreprise technologique (JET) au sein de son écosystème. Cet article examine la faisabilité des actions à mettre en œuvre à partir de leur perspective. L'objectif de recherche consiste à identifier les représentations communes ainsi que les convergences et les divergences de perception entre entrepreneurs dirigeants et accompagnateurs en ce qui concerne la faisabilité des actions soutenant l'ancrage de la JET dans l'écosystème. Les différences de conception et de perception entre ces parties prenantes sont mises en évidence grâce à l'apport de la démarche de cartographie des concepts en groupe (CCG). Les résultats permettent d'identifier et de comprendre les actions à promouvoir et à mettre en œuvre par les accompagnateurs et acteurs institutionnels au sein des dispositifs d'accompagnement pour aider la JET à mieux s'ancrer dans son écosystème, pour créer de la valeur et pour poursuivre un développement pérenne.

ABSTRACT. *Entrepreneur managers and entrepreneurial support professionals seek to better understand the role of entrepreneurial support structures in anchoring technology startups within their ecosystem. This article examines the feasibility of actions to be implemented from their perspective. The research objective is to identify common action representations, as well as distinct perceptions regarding action convergences and divergences, between entrepreneur managers and entrepreneurial support professionals, regarding their feasibility in support of technology startups anchoring in the ecosystem. Differences in conceptualization and perception between these ecosystem stakeholders were determined using the group concept mapping (GCM) approach. Results help identify and understand actions to be promoted and implemented by entrepreneurial support professionals and institutional actors in support of technology startups anchoring, value creation and sustainable development in the ecosystem.*

Introduction

Cet article porte sur les actions favorisant l'ancrage de la jeune entreprise technologique (JET) dans son écosystème entrepreneurial et examine leur faisabilité d'exécution en contexte. La JET tente de relever le défi d'une transition entre le management d'un projet de R-D et une première commercialisation. Bien entendu, la JET évolue dans des secteurs d'activité naissants et instables caractérisés par un

fort degré de risques financiers, technologiques, informationnels, relationnels, managériaux, humains, commerciaux, etc. Or, la nature des actions conduites par les entrepreneurs dirigeants et par les accompagnateurs entrepreneuriaux de l'écosystème dans lequel la JET évolue est susceptible d'influencer l'étendue et la profondeur du succès de la JET dans cette transition en favorisant son ancrage dans l'écosystème (Haeussler, Patzelt et Zahra, 2012; Phillips, 2002).

^a Professeur titulaire, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM)

^b Maître de conférences en sciences de gestion, IAE Université de Pau et des Pays de l'Adour : E2S-UPPA

^c Docteur en sciences de gestion, IAE Université de Pau et des Pays de l'Adour : E2S-UPPA

^d Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour : E2S-UPPA

Dès lors, identifier les actions et comprendre comment accompagner efficacement la JET dans ce défi constituent un problème pertinent à résoudre. En outre, les chercheurs et les praticiens sur le terrain s'interrogent sur le rôle des dispositifs d'accompagnement dans l'ancrage de la JET au sein de son écosystème et sur la possibilité d'accompagner de manière à rendre les actions faisables en contexte. Comme l'exposent Stam et van de Ven (2018), les « conditions systémiques parmi les éléments interdépendants constituent le cœur de l'écosystème [...] ». La présence de ces éléments et leurs interactions entre eux sont cruciales pour le succès de l'écosystème » (p. 9, trad. libre).

En raison de ce qui précède, dans cet article, nous nous interrogeons sur la manière de relever le défi, pour les entrepreneurs dirigeants d'une JET et leurs accompagnateurs, de l'ancrage dans l'écosystème entrepreneurial. Pour ce faire, il s'agit de répondre à la question de recherche : Quelle est la faisabilité des actions à mettre en œuvre, selon la perspective des entrepreneurs dirigeants d'une JET et des accompagnateurs entrepreneuriaux, en ce qui concerne l'accompagnement et les relations avec les partenaires et les acteurs institutionnels ?

De nombreux écrits ont souligné la pertinence d'employer des démarches de recherche en groupe ou ascendantes ou participatives (Houle et Prévost, 2003). Toutefois, concrètement, peu de méthodes ont été proposées dans la conceptualisation des actions entrepreneuriales dans les écosystèmes entrepreneuriaux, hormis la cartographie des concepts en groupe (CCG; Cloutier, Cueille et Recasens, 2014b, 2016) qui est une approche systémique et complexe (Trochim et Cabrera, 2005). Les résultats permettent d'identifier les actions qui constituent un enjeu concret pour les parties prenantes d'un écosystème entrepreneurial.

Ainsi, l'objectif de recherche consiste à identifier et à interpréter les représentations communes de même, que les convergences et les divergences de perception entre entrepreneurs dirigeants et accompagnateurs entrepreneuriaux en ce qui concerne la faisabilité des priorités d'actions en matière d'ancrage de la JET dans l'écosystème, particulièrement à travers les actions visant les partenariats et le soutien en accompagnement entrepreneurial.

L'article est organisé comme suit. Les définitions, les notions conceptuelles et leur articulation sont

présentées dans la partie 1. La justification et les étapes de la démarche méthodologique font l'objet de la partie 2. La partie 3 comporte les résultats d'un cas empirique d'un écosystème comportant un incubateur de JET situé dans le sud-ouest de la France. D'abord, les résultats au sujet des concepts sous-jacents aux actions favorisant l'ancrage de la JET dans l'écosystème sont présentés. Puis, les mesures de la perception des acteurs en ce qui concerne l'importance et la faisabilité relatives des actions de manière globale sont mises en perspective (partie 3.1). Des différences de perception entre entrepreneurs dirigeants d'une JET et accompagnateurs entrepreneuriaux évoluant dans le même technopôle à ce sujet sont analysées (partie 3.2). Enfin, une discussion des résultats et leurs implications sont présentées (partie 4), suivies d'une conclusion.

1. Notions conceptuelles

Dans un premier temps, nous définissons la notion de JET, présentons ses spécificités ainsi que les raisons pour lesquelles l'ancrage dans l'écosystème entrepreneurial constitue un défi pour elle. Puis, nous définissons la notion d'écosystème entrepreneurial et montrons dans quelle mesure l'étude des actions à mettre en œuvre pour faciliter l'ancrage de la JET en son sein s'analyse comme des enjeux de recherche et managériaux. Enfin, nous discutons du rôle que peuvent tenir les dispositifs d'accompagnement de la JET, compte tenu de ses spécificités, par rapport au défi de l'ancrage dans l'écosystème entrepreneurial.

1.1 La jeune entreprise technologique (JET)

Il existe de nombreuses définitions de la jeune entreprise technologique (JET). Généralement, c'est une entreprise jeune, de petite taille, technologiquement innovante, contribuant à la création d'une valeur nouvelle pour le client, disposant d'une intention de croissance, créée par une équipe fondatrice assumant un niveau relativement élevé de risques et opérant dans un environnement dynamique (Maine, Shapiro et Vining, 2010; Clarysse, Brunel et Wright, 2011; Haeussler et collab., 2012; Kiss et Barr, 2015; Li, Qian et Qian, 2015).

La JET présente certaines spécificités fortes. D'une part, il s'agit d'une entreprise jeune (Bøllingtoft et

Ulhøi, 2005; Amason, Shrader et Thompson, 2006) et de petite taille (Jonsson et Lindbergh, 2013); ce qui est susceptible de réduire ses chances de survie (Carr, Haggard, Hmieleski et Zahra, 2010; Wiklund, Baker et Shepherd, 2010). Ces spécificités, *jeunesse* et *petitesse*, conduisent souvent la JET à éprouver des difficultés d'accès aux ressources (Carayannopoulos, 2009; Carr et collab., 2010). Ces difficultés sont elles-mêmes la conséquence d'un manque de crédibilité et de légitimité de la JET vis-à-vis des différentes parties prenantes de l'écosystème (Short, McKelvie, Ketchen et Chandler, 2009; Kuratko, Fisher, Bloodgood et Hornsby, 2017; Khan et Lew, 2018).

D'autre part, la JET développe et commercialise de nouvelles solutions technologiques pour répondre au besoin du client. Elle doit ainsi consentir des efforts relativement élevés à la fois en R-D de produits/services et en développement de marchés. Il s'agit donc d'arriver à concilier, sur le plan organisationnel, des activités de nature antagoniste : les activités d'exploration et les activités d'exploitation (Plane, 2013; Tellier et Loilier, 2015).

Les difficultés d'accès aux ressources, les déficits de crédibilité et de légitimité qui sont susceptibles de pénaliser le développement des relations avec les différentes parties prenantes (apporteurs de ressources, clients, partenaires d'affaires, etc.), les exigences liées à la conciliation des activités d'exploration et d'exploitation, ce qui est de nature à remettre en question leur capacité à contribuer à la création de valeur pour le client, constituent autant de défis pour la JET. Ils sont à mettre en relation avec la capacité de la JET à s'ancrer dans son écosystème.

1.2 L'écosystème entrepreneurial

L'écosystème entrepreneurial se définit comme l'ensemble d'acteurs et de facteurs interdépendants coordonnés de façon à favoriser l'entrepreneuriat dans un territoire particulier (Stam et Spigel, 2016; Stam et van de Ven, 2018). Les acteurs mentionnés dans cette définition font référence aux différentes parties prenantes qui permettent d'accéder à un portefeuille de ressources. Les facteurs de l'écosystème, selon la terminologie utilisée pour le décrire, se réfèrent à des dimensions (Isenberg, 2011), à des piliers (Drexler et collab., 2014) ou à des attributs (Spigel, 2017). Un ancrage optimal dans l'écosystème entrepreneurial suppose donc, de la part de la

JET, la mise en œuvre d'actions adaptées selon les dimensions de l'écosystème (p. ex., pour développer les marchés, pour accéder au financement, pour accéder aux ressources humaines et développer ainsi son capital social relationnel) et selon les parties prenantes concernées (p. ex., apporteurs de ressources, partenaires d'affaires, clients).

La littérature en entrepreneuriat a favorisé des réflexions fondatrices sur le rôle d'un écosystème entrepreneurial, sur les conditions favorisant sa création, sur la compréhension de la façon dont il peut se structurer, sur le rôle à jouer par les différentes parties prenantes et sur la dynamique d'évolution mise en place dans le temps (Isenberg, 2010, 2011; Mason et Brown, 2014; Malecki, 2018). Toutefois, des développements récents soulignent que des efforts de recherche supplémentaires restent à produire concernant un certain nombre de questions, par exemple la façon dont interagissent les différents composants de l'écosystème, l'impact des différentes institutions sur la performance de l'écosystème ou encore l'analyse comparée de celle-ci (Alvedalen et Boschma, 2017). En particulier, il semble exister peu de résultats soulignant la compréhension des actions à mettre en œuvre, à un niveau micro, par les entrepreneurs, par les accompagnateurs et par les acteurs institutionnels pour favoriser l'ancrage des entreprises jeunes et petites, notamment la JET, au sein de l'écosystème entrepreneurial.

1.3 Les dispositifs d'accompagnement

L'accompagnement entrepreneurial est de nature à jouer un rôle important en matière d'ancrage de la JET au sein de l'écosystème entrepreneurial. Cet accompagnement, souvent mené au sein de technopôles (*technology business incubators* ou TBI; Phillips, 2002), est susceptible de présenter des particularités en raison des spécificités de la JET. D'une part, les caractéristiques de jeunesse et de petitesse peuvent avoir des conséquences sur la pérennité et sur la croissance. L'accompagnement de la JET nécessite donc la prise en considération de ces caractéristiques, dans la mesure où elles risquent d'entraver sa progression dans le cycle de vie et, notamment, de limiter sa capacité à changer d'échelle (*scale up*; Mian, Lamine et Fayolle, 2016). D'autre part, le caractère innovant de la JET est susceptible de rendre nécessaire un accompagnement en matière de commercialisation – transfert

technologique (Phillips, 2002) puisqu'il est important de soutenir à la fois sa capacité à innover et à développer des marchés. Cela impliquerait d'opter pour un accompagnement plus relationnel que transactionnel (Mason et Brown, 2014).

Des travaux s'efforcent notamment de mieux comprendre comment les dispositifs d'accompagnement peuvent favoriser l'ancrage des jeunes et petites entreprises dans leur écosystème, et les aider à créer de la valeur au sein de celui-ci (Hackett et Dills, 2008; Bakkali, Messeghem et Sammut, 2013; Mian et collab., 2016). Toutefois, il subsiste un besoin de recherche sur les actions concrètes à mettre en œuvre et sur leur articulation pour favoriser le processus d'incubation de la JET et son ancrage dans l'écosystème. Notamment, peu de travaux semblent exister sur les représentations et perceptions que peuvent avoir les différentes parties prenantes, en particulier les entrepreneurs et les accompagnateurs, au sujet de ces actions. Comprendre les éventuelles différences de représentation et/ou de perception à ce sujet pourrait pourtant s'avérer fort pertinent dans l'optique de poursuivre la réflexion sur l'amélioration de la qualité du processus d'incubation.

2. Démarche de recherche

La démarche de recherche comporte à la fois des entrepreneurs dirigeants d'une JET et des accompagnateurs au sein d'un technopôle (le périmètre de l'écosystème étudié) situé dans le sud-ouest de la France. En rappel, la conceptualisation des actions pouvant soutenir la JET dans un écosystème entrepreneurial par les acteurs évoluant en son sein a fait l'objet de peu de travaux de terrain. Cela pourrait s'expliquer en partie par l'absence de méthodes empiriques permettant une étude par les acteurs eux-mêmes. En effet, l'absence de méthodes permettant d'intégrer une démarche en groupe, en contraste aux approches *ad hoc*, a été soulignée comme une limite significative dans

l'étude des écosystèmes d'affaires et entrepreneuriaux (Cloutier, Cueille et Recasens, 2014a, 2014b).

L'approche employée dans cet article pour conceptualiser les actions à prioriser est la CCG. Il s'agit d'une démarche méthodologique mixte : elle est qualitative et quantitative, ascendante ou participative, complexe et systémique (Kane et Rosas, 2018; Rosas, 2017; Trochim, 2017; Trochim et Cabrera, 2005). La CCG se distingue en ce qu'elle permet à la fois la souplesse nécessaire pour recueillir les idées, souvent sous forme non structurée, de groupes de participants dont les perspectives individuelles sont variées, et pour obtenir, à partir de ces matériaux initiaux, des analyses statistiques rigoureuses (Cloutier, Larivière et Tremblay, 2018). Les résultats d'une démarche de CCG peuvent ensuite être présentés et mis à l'épreuve au sein de groupes de participants pour en produire un sens et pour favoriser leur appropriation (Cloutier et collab., 2018).

La figure 1 montre que la CCG s'inscrit dans un cadre d'analyse socioécologique (Kane et Rosas, 2018) comportant les individus (savoir-faire, savoir-être, expérience et attitude), le contexte interpersonnel (collègues, pairs et équipe), le contexte organisationnel (unité d'affaires) et les influences communautaires (institutions, inter-agences) et politiques (lois et règlements, national, régional). En outre, la conceptualisation par les parties prenantes qui participent aux actions faisant évoluer l'écosystème a pour étendue et profondeur ces dimensions socioécologiques. Pour être performant, un écosystème doit être cohérent sur le plan des actions à mettre en œuvre par l'ensemble des parties prenantes afin de favoriser son renforcement systémique et sa cohésion (Cloutier et collab., 2014a). La CCG soutient la production de connaissances en groupe par les parties prenantes sous forme de représentations (graphiques ou schémas) et de mesures de perception se rapportant aux représentations (Cloutier, Cueille, Recasens et Rosas, 2019).

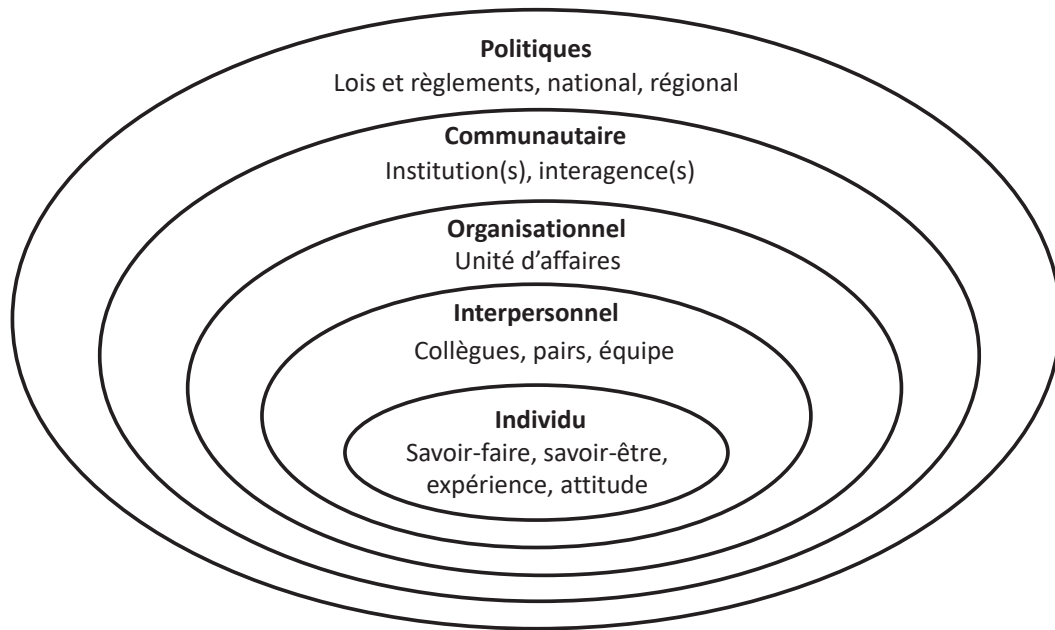


Figure 1 – Cadre socioécologique de la CCG : individus, contexte organisationnel et influences
Source : traduit et adapté de Kane et Rosas, 2018, p. 11

La démarche méthodologique comprend six étapes principales : 1) préparer la démarche; 2) générer des idées en groupe; 3) structurer les items; 4) produire

les résultats; 5) analyser les cartes et les résultats; et 6) interpréter et inférer le sens (voir figure 2; Cloutier et collab., 2014b).

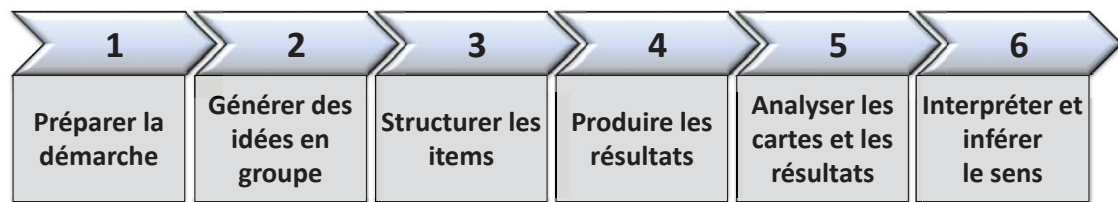


Figure 2 – Étapes de la démarche méthodologique

Étape 1 : Préparer la démarche

Pour réaliser la démarche de CCG, un comité de pilotage a été formé de chercheurs et de responsables du technopôle à l'étude. Les membres du comité ont convenu que les participants devaient être les entrepreneurs dirigeants d'une JET et les accompagnateurs entrepreneuriaux agissant dans le technopôle. Les membres du comité de pilotage ont déterminé une phrase d'accent portant sur les actions uniques à mettre en place par les entrepreneurs dirigeants et par les accompagnateurs, et dont la finalité consiste à faciliter la transition de la JET entre le management d'un projet de R-D et une première commercialisation, donc à relever le défi de l'ancrage dans son écosystème. Cette phrase

d'accent sert à établir le thème ou le fil conducteur à travers les différentes étapes de la démarche.

Étape 2 : Générer des idées en groupe

Un groupe de discussion (GD) d'une durée de 90 minutes a été conduit en présence de 20 participants ($N_{GD}=20$). Il était composé d'entrepreneurs de JET et d'accompagnateurs. Animé de manière souple par les membres du comité de pilotage, le GD a permis de recueillir 130 idées auprès des participants au sujet des actions à mettre en œuvre pour favoriser le développement d'une JET au sein de son écosystème. Ces idées ont ensuite été formalisées pour produire un jeu de 90 items correspondant à des actions pouvant être entreprises par les entrepreneurs dirigeants, par les accompagnateurs entrepreneuriaux et par des parties prenantes

institutionnelles d'horizons divers (financeurs, juristes, etc.). Les items ont ensuite été prétestés par les membres du comité de pilotage selon des critères pertinents (p. ex., unicité de l'idée, clarté du contenu, pertinence à la phrase d'accent, etc.) et numérotés aléatoirement de 1 à 90, sans égard au contenu.

Étape 3 : Structurer les items

À cette étape, une prise de données écrite individuelle a été réalisée en trois volets par les participants ($N_{SI}=30$). D'abord, les participants ont été invités à remplir un court questionnaire contextuel/sociodémographique. Puis, ils ont été invités selon des instructions précises à effectuer un tri des 90 items, imprimés individuellement sur des cartes, format carte de visite, en les groupant par piles distinctes selon la proximité du contenu. Ils devaient également nommer les piles d'items décrivant succinctement leur contenu. Enfin, les participants ont été invités à évaluer l'importance relative et la faisabilité relative des 90 items entre eux sur deux échelles perceptuelles de 5 modalités, où 1=pas du tout important/faisable et 5=extrêmement important/faisable. Les données ont été saisies dans le logiciel d'analyse The Concept System Global Max (Concept Systems Incorporated, 2017), dont les fonctionnalités soutiennent l'analyse statistique de la CCG.

Étape 4 : Produire les résultats

Cette étape consiste en l'analyse statistique des données recueillies à l'étape 3. À cette étape est établie la fiabilité interne des résultats (Rosas et Kane, 2012). Les groupements de la carte des concepts obtenue lors des analyses statistiques sont ensuite nommés à partir des suggestions des participants (voir étape précédente) et de l'examen des actions qu'ils contiennent¹.

Étape 5 : Analyser les cartes et les résultats

À cette étape, les échelles d'importance relative et de faisabilité relative des actions ont été évaluées afin d'obtenir les mesures de perception des actions décrites par les items retrouvés sur les groupements de la carte des concepts (étape 3). Ces mesures de

perception sont produites d'une part sur les graphes montrant les schémas des correspondances entre les échelles de faisabilité et d'importance; d'autre part, sur les zones d'actions stratégiques se rapportant à la faisabilité relative des actions telles qu'elles ont été perçues par les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs.

Étape 6 : Interpréter et inférer le sens

Cette étape consiste à réunir un groupe de participants afin de présenter les résultats de la CCG. Il s'agit alors de confronter les résultats aux conceptions et aux perceptions des sujets ayant participé aux étapes 2 et 3 de la démarche. La finalité est de partager les résultats en groupe, de répondre à la question de recherche et d'évaluer la validité externe des résultats.

3. Résultats

La présentation des résultats se décline en deux parties. D'abord, la carte des concepts et les mesures de perception des groupements de la carte qui leur sont associées sont présentées. L'accent est mis sur les mesures de faisabilité établies par les entrepreneurs dirigeants et par les accompagnateurs entrepreneuriaux en ce qui concerne les actions à entreprendre pour ancrer la JET dans son écosystème. Ensuite, une analyse des différences perçues en matière de faisabilité des actions entre les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs entrepreneuriaux est articulée pour mieux souligner les enjeux liés à l'ancrage de la JET dans l'écosystème et à son accompagnement entrepreneurial.

3.1 Carte des concepts et perception de la faisabilité des actions

La carte des concepts estimée (voir figure 3) comprend 8 groupements d'actions qui couvrent l'ensemble des actions se rapportant au développement de la JET évoluant dans le technopôle à l'étude : 1) *Ancrage dans l'écosystème, partenariats d'affaires*; 2) *Accompagnement entrepreneurial*; 3) *Démarche stratégique*; 4) *Analyse du marché*; 5) *Codéveloppement de l'offre*; 6) *Management de la R-D*; 7) *Équipe entrepreneuriale*; et 8) *Financement du projet*.

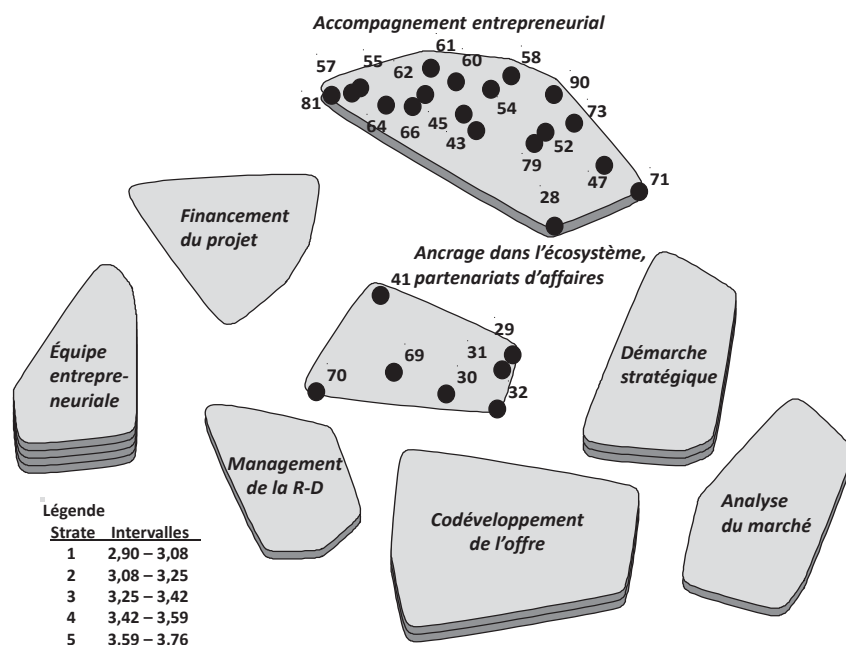


Figure 3 – Carte des concepts de la JET

Note : La question soulevée dans cet article concerne précisément les actions se rapportant à l'ancrage de la JET dans son écosystème, de même que celles visant son accompagnement entrepreneurial. Seuls les items des groupements *Ancrage dans l'écosystème, partenariats d'affaires* et *Accompagnement entrepreneurial* sont montrés sur la carte des concepts, étant donné l'objectif de recherche poursuivi dans cet article. Les autres polygones de la carte des concepts sont montrés sans la disposition de leurs items.

Conceptuellement, au centre de la carte des concepts, une série d'actions concernant l'ancrage dans l'écosystème s'articule par le truchement de la formation de partenariats d'affaires. La carte permet de montrer les liens et les tensions entre les actions devant être conduites telles qu'elles ont été conceptualisées par les parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial du technopôle. En effet, le groupement *Accompagnement entrepreneurial*, situé au nord de la carte, comporte une série d'actions conduites par des accompagnateurs ou des acteurs institutionnels, tandis que les groupements situés au sud de la carte, par exemple *Management de la R-D* et *Codéveloppement de l'offre*, incluent des actions conduites par les entrepreneurs dirigeants. Le groupement d'items *Équipe entrepreneuriale*, situé à l'ouest de la carte, est en tension avec les groupements *Démarche stratégique* et *Analyse du marché*, tous deux situés à l'est de la carte. Les actions opposées sur la carte reflètent les tris d'actions effectués par les participants (lors de l'étape 3) et, donc, le fait qu'elles ont été peu fréquemment (ou pas) classées ensemble par les participants à l'étude.

Les polygones de la carte des concepts montrent aussi des strates (voir légende de la figure 3) pour refléter le niveau de faisabilité perçue des actions de la carte par

les entrepreneurs dirigeants et par les accompagnateurs entrepreneuriaux. Plus un groupement comprend de strates, plus les actions situées dans ce groupement sont perçues comme faisables par les participants à l'étude. Selon les résultats, les groupements dont les actions sont considérées comme les moins faisables sont *Ancrage dans l'écosystème, partenariats d'affaires* et *Financement du projet*, tous deux n'ayant qu'une strate (la moyenne de faisabilité relative des actions de ces groupements se situe entre 2,90 et 3,08 sur une échelle de 5 modalités; voir légende de la figure 3). Le groupement *Accompagnement entrepreneurial* apparaît également comme ayant les actions perçues parmi les moins faisables. La moyenne de la faisabilité relative de ses actions se situe dans l'intervalle entre 3,80 et 3,25.

Le schéma des correspondances (voir figure 4) sert à comparer les perceptions des entrepreneurs dirigeants d'une JET de celles des accompagnateurs au sujet de la faisabilité des groupements d'actions en contraste à leur importance. Quelques constats se dessinent. Premièrement, l'ensemble des groupements est perçu comme relativement moins faisable qu'important. Cela témoigne du fait que les participants à l'étude entrevoient de nombreux défis d'exécution des actions visant l'ancrage de la JET dans son écosystème.

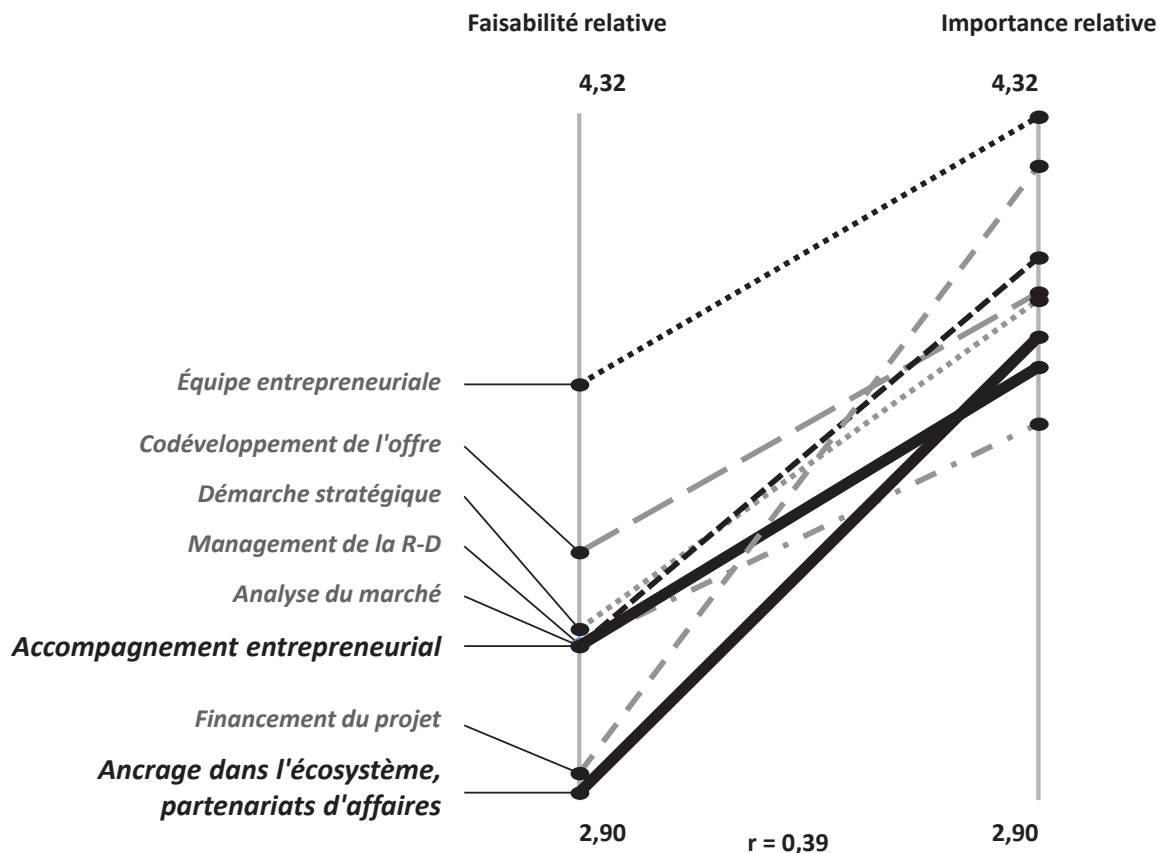


Figure 4 – Schéma des correspondances : faisabilité relative et importance relative des groupements de la carte des concepts

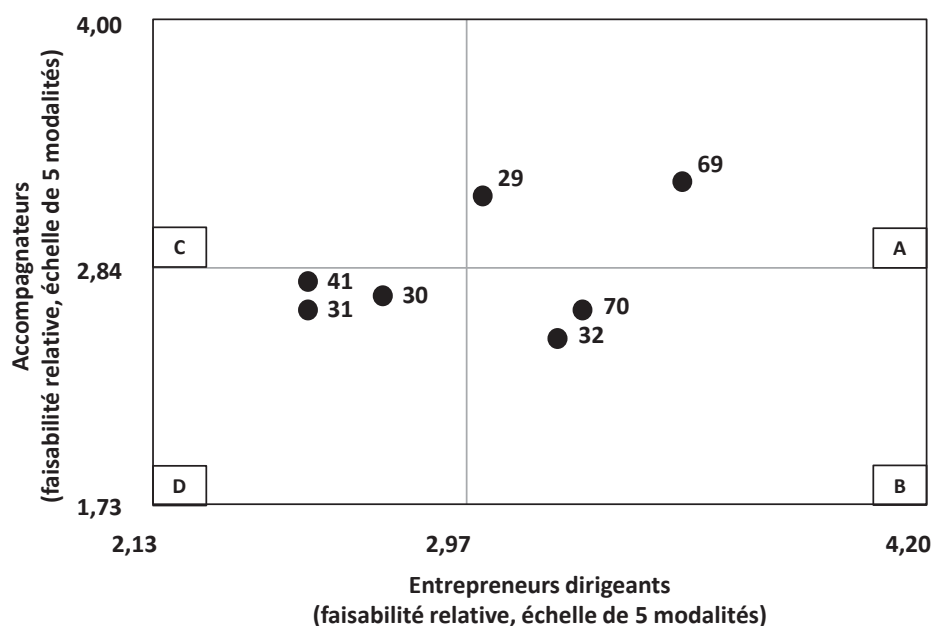
Deuxièmement, les actions des groupements *Accompagnement entrepreneurial* et *Ancrage dans l'écosystème, partenariats d'affaires* ne sont pas considérées comme les plus importantes de l'ensemble des dimensions de la carte des concepts puisqu'elles apparaissent respectivement aux 6^e et 7^e rangs (échelle de droite du schéma des correspondances). Tout semble indiquer que les participants à l'étude sont d'abord préoccupés par les actions des groupements *Équipe entrepreneuriale*, *Financement du projet*, *Analyse du marché*, *Codéveloppement de l'offre* et *Management de la R-D*.

3.2 Zones d'actions stratégiques : faisabilité relative comparée entre entrepreneurs dirigeants et accompagnateurs entrepreneuriaux

Dans cette section, les résultats sont approfondis à l'aide de zones d'actions stratégiques montrées

sous forme de graphes, en comparant la faisabilité perçue des actions entre les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs entrepreneuriaux, et ce, pour les groupements *Ancrage dans l'écosystème, partenariats d'affaires* et *Accompagnement entrepreneurial*. L'intérêt de cette comparaison consiste à mettre en évidence de manière plus précise comment les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs convergent et divergent en ce qui concerne la faisabilité des actions étant de nature à favoriser l'ancrage de la JET dans son écosystème.

D'abord, les écarts de perception entre les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs entrepreneuriaux au sujet de la faisabilité des items d'action du groupement *Ancrage dans l'écosystème, partenariats d'affaires* sont montrés dans les zones d'actions stratégiques de la figure 5.



Quadrant A : Faisabilité perçue des actions plus élevée pour les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs
29. Établir des alliances et collaborations qui tiennent compte d'un équilibre des forces
69. Savoir évaluer la qualité des prestataires de services
Quadrant B : Faisabilité perçue des actions plus élevée pour les entrepreneurs dirigeants que pour les accompagnateurs
32. Développer une activité et une offre complémentaires entre partenaires d'affaires (sans se concurrencer)
70. Évaluer les affinités de travail des prestataires de services avec les valeurs de la JET
Quadrant D : Faisabilité perçue des actions moins élevée pour les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs
30. Savoir évaluer adéquatement le potentiel des alliances et collaborations
31. Savoir mesurer les risques (p. ex., financiers, relationnels, compétences) des alliances et collaborations
41. Prévoir des moyens pour financer les nouveaux projets qui émergent dans la JET selon le marché

Figure 5 – Groupement *Ancrage dans l'écosystème, partenariats d'affaires* : zones d'actions stratégiques, faisabilité relative comparée entre entrepreneurs dirigeants et accompagnateurs

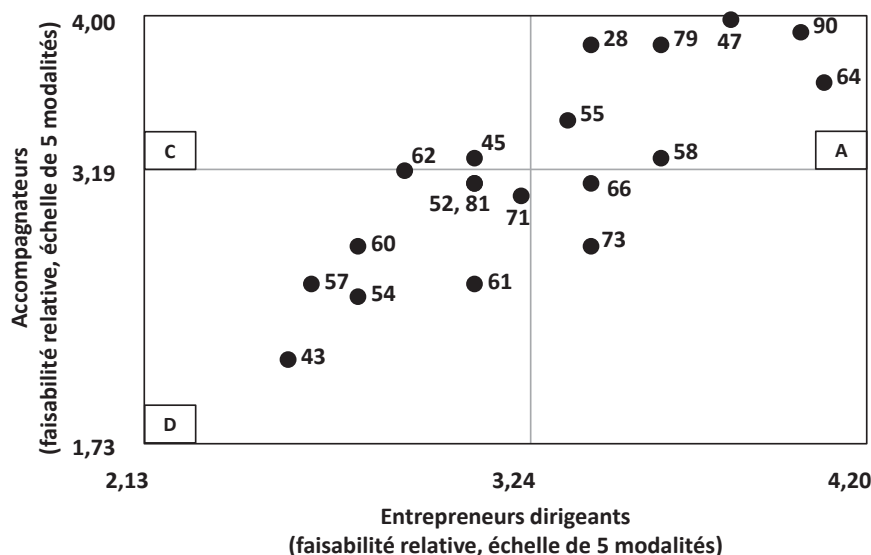
Le quadrant A, soit la zone d'actions où la faisabilité est plus élevée pour les deux parties prenantes, comprend les actions *Établir des alliances et collaborations qui tiennent compte de l'équilibre des forces* (item 29) et *Savoir évaluer la qualité des prestataires de services* (item 69). Les écarts de perception les plus marqués se situent au quadrant B, où, pour les entrepreneurs dirigeants, les actions suivantes sont perçues comme étant relativement plus faisables que pour les accompagnateurs entrepreneuriaux : *Développer une activité et une offre complémentaires entre partenaires d'affaires (sans se concurrencer)* (item 32) et *Évaluer les affinités de travail des prestataires de services avec les valeurs de la JET* (item 70). Les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs entrepreneuriaux perçoivent tous deux que les actions *Savoir évaluer adéquatement le potentiel des alliances et collaborations*

(item 30), *Savoir mesurer les risques (p. ex., financiers, relationnels, compétences) des alliances et collaborations* (item 31) et *Prévoir des moyens pour financer les nouveaux projets qui émergent dans la JET selon le marché* (item 41) sont nettement moins faisables en contexte.

Ensuite, en ce qui concerne les zones d'actions stratégiques du groupement *Accompagnement entrepreneurial* (voir figure 6), elles sont également éclairantes sur l'étendue des convergences de perception se rapportant à la faisabilité des actions entre les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs entrepreneuriaux. Au quadrant A, ces parties prenantes entretiennent une perception de faisabilité élevée au sujet des actions *Briser l'isolement de la JET, notamment sur le plan géographique* (item 28), *Adosser le développement de la JET à des réseaux établis* (item 47), *Orienter les aides publiques*

vers des projets innovants en général (item 55), Développer les services d'accompagnement dédiés à la JET (item 58), Offrir des formations aux entrepreneurs pour les doter de compétences en gestion (item 64), Développer le rôle du technopôle vers les

actions de réseautage envers les investisseurs (item 79) et Faire mieux connaître les spécificités des services d'accompagnement pour la JET (item 90).



Quadrant A : Faisabilité perçue des actions plus élevée pour les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs 28. Briser l'isolement de la JET, notamment sur le plan géographique 47. Adosser le développement de la JET à des réseaux établis 55. Orienter les aides publiques vers les projets innovants en général 58. Développer les services d'accompagnement dédiés à la JET 64. Offrir des formations aux entrepreneurs pour les doter de compétences en gestion 79. Développer le rôle du technopôle vers les actions de réseautage envers les investisseurs 90. Faire mieux connaître les spécificités des services d'accompagnement pour la JET
Quadrant B : Faisabilité perçue des actions plus élevée pour les entrepreneurs dirigeants que pour les accompagnateurs 66. Offrir de l'accompagnement à la maturation « psychologique » de l'entrepreneur de la JET (p. ex., confiance, communication, transformation personnelle, etc.) 73. Mutualiser les services d'accompagnement pour grouper les compétences/expertises
Quadrant C : Faisabilité perçue des actions plus élevée pour les accompagnateurs que pour les entrepreneurs dirigeants 45. Préparer les entrepreneurs de la JET à mieux faire face aux demandes des acteurs institutionnels 62. Développer une assistance juridique pour favoriser l'obtention d'aide pour la JET
Quadrant D : Faisabilité perçue des actions moins élevée pour les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs 43. Réduire le décalage entre les pouvoirs publics et les besoins des entrepreneurs pour les aides 52. Mobiliser les connaissances des réseaux universitaires utiles aux différentes phases entre prototypage et commercialisation en favorisant le transfert de connaissances 54. Développer l'expertise dans le secteur public au sujet de l'évaluation de projets de la JET 57. Orienter les aides publiques vers la JET, qu'elles soient susceptibles ou non de créer beaucoup d'emplois 60. Avoir des acteurs institutionnels qui comprennent les besoins et les demandes de la JET pour générer rapidement un « oui » ou un « non » 61. Simplifier et réduire les démarches administratives de la création de la JET 71. Utiliser les plateformes technologiques universitaires pour favoriser l'internationalisation de la JET 81. Favoriser le soutien financier et d'accompagnement de la région

Figure 6 – *Accompagnement entrepreneurial*: zones d'actions stratégiques, faisabilité relative comparée entre entrepreneurs dirigeants et accompagnateurs

Les divergences de perception entre les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs entrepreneuriaux sont visibles aux quadrants B et C. D'une part, au quadrant B, les entrepreneurs dirigeants perçoivent comme relativement plus faisables les actions qui concernent l'accompagnement à la maturation psychologique de l'entrepreneur (item 66) et la mutualisation des services d'accompagnement permettant de grouper les compétences/expertises (item 73). D'autre part, au quadrant C, les accompagnateurs entrepreneuriaux perçoivent relativement plus faisables les actions *Préparer les entrepreneurs de la JET à mieux faire face aux demandes des acteurs institutionnels* (item 45) et *Développer une assistance juridique pour favoriser l'obtention d'aide pour la JET* (item 62). Enfin, le quadrant D comprend des actions qui concernent le secteur public et les acteurs institutionnels plus généralement, actions que les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs institutionnels perçoivent de manière convergente comme étant relativement peu faisables en contexte.

4. Discussion

Les résultats présentés permettent d'identifier, à travers les représentations et les perceptions des entrepreneurs dirigeants et des accompagnateurs de l'écosystème à l'étude, les actions à mettre en œuvre pour que la JET puisse, compte tenu de ses spécificités, s'ancrer au mieux au sein de son écosystème, dans l'optique de participer à la création de valeur au sein de celui-ci et de poursuivre son développement de façon pérenne.

Ainsi, les actions à mettre en œuvre par la JET peuvent être interprétées plus généralement comme des actions à promouvoir par les accompagnateurs au sein des dispositifs d'accompagnement dont ils ont la charge. À titre d'exemple, certains items du groupement *Ancrage dans l'écosystème, partenariats d'affaires*, situé au centre de la carte des concepts (voir figure 3), font directement référence à des actions à mettre en œuvre par la JET pour s'ancrer dans l'écosystème : *Développer une activité et une offre complémentaires entre partenaires d'affaires* (item 32), *Savoir mesurer les risques (p. ex., financiers, relationnels, compétences) des alliances et collaborations* (item 31), *Savoir évaluer adéquatement le potentiel des alliances et collaborations* (item 30) ou *Prévoir des moyens pour financer les nouveaux projets qui émergent dans la JET selon les marchés* (item 41). Ces actions sont susceptibles

d'être soutenues par les accompagnateurs, notamment dans l'idée de développer de l'accompagnement plus relationnel que transactionnel (Mason et Brown, 2014) et d'aider la JET à changer d'échelle (Mian et collab., 2016).

En ce qui concerne la faisabilité des actions qui précèdent, les résultats montrés à la figure 5 mettent en évidence que les actions se rapportant à l'aspect financier de l'ancrage dans l'écosystème de la JET, qui souvent se matérialisent grâce à des alliances et collaborations et à la mitigation de risques, sont essentiellement perçues comme étant beaucoup moins faisables par les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs (quadrant D). Cependant, les entrepreneurs dirigeants perçoivent avec plus d'optimisme la faisabilité des actions qui concernent leurs modes de travail et leurs valeurs (quadrant B) que les accompagnateurs. Finalement, les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs convergent au sujet de la faisabilité élevée de conduire des actions d'ancrage dans l'écosystème qui consistent à évaluer les rapports de force dans les alliances et collaborations et les ententes de service, donc l'apport de partenaires éventuels au développement de la JET (quadrant A).

Ensuite, outre les actions à mettre en œuvre par la JET, les résultats permettent d'identifier un certain nombre d'actions que les acteurs institutionnels (plus généralement responsables de l'application de politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat) et les accompagnateurs doivent eux-mêmes réaliser pour soutenir et favoriser l'ancrage de la JET dans l'écosystème, notamment à travers les actions du groupement *Accompagnement entrepreneurial* de la carte des concepts. Ainsi, les actions *Adosser le développement de la JET à des réseaux établis* (item 47), *Développer le rôle du technopôle vers les actions de réseautage envers les investisseurs* (item 79), *Développer les services d'accompagnement dédiés à la JET* (item 58) ou encore *Développer l'expertise dans le secteur public au sujet de l'évaluation de projets de la JET* (item 54) sont celles que les accompagnateurs et acteurs institutionnels pourraient mettre en œuvre à cet effet. Certaines actions concernent, par exemple, l'amélioration de l'accès aux ressources, la crédibilité et la légitimité de la JET et, par conséquent, la capacité à s'ancrer dans l'écosystème. Il ressort donc des résultats un fort intérêt pour identifier des solutions aux problèmes d'accès aux ressources (Carayannopoulos, 2009; Carr et collab., 2010), de

petitesse (Jonsson et Lindbergh, 2013) et de jeunesse (Bøllingtoft et Ulhøi, 2005; Amason et collab., 2006).

En guise de synthèse de ce qui précède, concernant l'accompagnement entrepreneurial, nous retenons de l'analyse de la figure 6 qu'il y a une convergence de faisabilité élevée entre les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs pour les aides directes que peuvent offrir les accompagnateurs, par exemple les formations, les conseils de gestion, l'accompagnement pour porter et développer le projet dans les réseaux, et les services dédiés à la JET (quadrant A). Aussi, les entrepreneurs dirigeants perçoivent comme plus faisables les aides en matière d'accompagnement sur le savoir-être de l'entrepreneur et les formations offertes par les acteurs entrepreneuriaux en matière de développement de compétences (quadrant B). Toutefois, les entrepreneurs dirigeants perçoivent comme étant moins faisables les actions d'accompagnement qui relèvent du secteur public et des acteurs institutionnels en général, notamment les aides financières et juridiques (quadrant C). Enfin, les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs demeurent peu optimistes à propos d'actions à conduire par les pouvoirs publics, surtout en ce qui concerne les aides qui répondent véritablement aux besoins de la JET sur le terrain, la disponibilité de l'expertise et la réactivité du côté des pouvoirs publics dans l'évaluation des projets d'une JET, ainsi que la possibilité de transfert de connaissances entre le milieu de la recherche et les entrepreneurs dirigeants d'une JET (quadrant D).

Conclusion

Dans l'écosystème à l'étude, la carte des concepts des entrepreneurs et des accompagnateurs produite concerne l'ensemble des enjeux de la transition de la JET vers la création de valeur et la pérennité comme suite logique à l'ancrage de la JET dans son écosystème entrepreneurial. En effet, les dimensions de « capital humain », de « financement », de « soutien » ou encore de « marchés » de l'écosystème (Isenberg, 2011) sont mises en évidence dans la carte des concepts (voir figure 3) parallèlement aux groupements examinés de plus près, soit *Ancrage dans l'écosystème, partenariats d'affaires* et

Accompagnement entrepreneurial. Ainsi, l'ensemble des groupements identifiés concerne des actions orientées vers les dimensions et les acteurs de l'écosystème, grâce notamment au cadre socioécologique de la démarche méthodologique de la CCG.

Les résultats de cette recherche sont donc cohérents avec les notions conceptuelles qui cadrent l'écosystème entrepreneurial (Stam et Spigel, 2016; Stam et van de Ven, 2018). Assurément, la position centrale occupée par le groupement *Ancrage dans l'écosystème, partenariats d'affaires* sur la carte des concepts illustre le constat selon lequel la transition à opérer, pour la JET, entre les phases de prototypage, définition de l'offre et commercialisation semble donc liée, chez les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs, à la question de l'ancrage dans l'écosystème entrepreneurial. En outre, le caractère innovant de la JET est de nature à la conduire à mettre en œuvre un certain nombre d'actions, notamment en matière de commercialisation – transfert technologique, que les accompagnateurs pourraient également être susceptibles de soutenir au sein de l'écosystème (Phillips, 2002). Il s'agit ainsi, pour la JET, de mettre en œuvre des actions destinées à satisfaire plus largement les attentes de l'ensemble des parties prenantes évoluant dans l'écosystème.

Les résultats contribuent donc à améliorer la connaissance, à un niveau micro, des actions à promouvoir et à mettre en œuvre par les accompagnateurs pour aider la JET à mieux s'ancrer dans son écosystème, à créer de la valeur et, finalement, à poursuivre son développement de façon pérenne. Ce faisant, les résultats contribuent à ouvrir la « boîte noire » de l'accompagnement, ce qui constitue un enjeu concernant l'amélioration de la qualité du processus d'incubation (Messeghem, Carrier, Sammut, Thurik et Chabaud, 2013). Les constats permettent en outre d'identifier les différences de perception susceptibles d'exister entre entrepreneurs et accompagnateurs au sujet de la faisabilité des actions à mettre en œuvre et à soutenir pour favoriser l'ancrage de la JET dans son écosystème. Les analyses pourraient donc contribuer à la conception de dispositifs d'accompagnement mieux adaptés à la JET, compte tenu de ses spécificités.

REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient les entrepreneurs dirigeants et les accompagnateurs entrepreneuriaux dans un technopôle du sud-ouest de la France qui ont pris part à la démarche de recherche, parfois exigeante en temps, et grâce à qui les analyses présentées et leurs conclusions voient le jour. Ils souhaitent également remercier François Labelle de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour ses encouragements et conseils judicieux, de même que les participants au colloque Écosystèmes entrepreneuriaux innovants : quelle gouvernance, quels soutiens et quelles retombées?, tenu au congrès de l'Agfas 2019 pour leurs commentaires et questions.

NOTES

- 1 Pour produire les résultats, deux approches statistiques sont employées, soit l'analyse de positionnement multidimensionnel (multidimensional scaling analysis ou MDS) et l'analyse de classification ascendante hiérarchique (hierarchical cluster analysis ou HCA) (Kane et Rosas, 2018; Trochim, 2017). Les lecteurs intéressés peuvent consulter Cloutier et ses collègues (2018) pour des détails techniques additionnels se rapportant à la production des résultats.

RÉFÉRENCES

- Alvedalen, J. et Boschma, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda. *European Planning Studies*, 25(6), 887-903. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1299694>
- Amason, A. C., Shrader, R. C. et Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 125-148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.008>
- Bakkali, C., Messeghem, K. et Sammut, S. (2013). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management international*, 17(3), 140-153. <https://doi.org/10.7202/1018273ar>
- Bøllingtoft, A. et Ulhøi, J. P. (2005). The networked business incubator-leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265-290. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.005>
- Carayannopoulos, S. (2009). How technology-based new firms leverage newness and smallness to commercialize disruptive technologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 419-438. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00297.x>
- Carr, J. C., Haggard, K. S., Hmicleski, K. M. et Zahra, S. A. (2010). A study of the moderating effects of firm age at internationalization on firm survival and short-term growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 183-192. <https://doi.org/10.1002/sej.90>
- Clarysse, B., Brunel, J. et Wright, M. (2011). Explaining growth paths of young technology-based firms: Structuring resource portfolios in different competitive environments. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2), 137-157. <https://doi.org/10.1002/sej.111>
- Cloutier, L. M., Cueille, S. et Recasens, G. (2014a). Accompagner le développement de la TPE dans son écosystème entrepreneurial. *Entreprendre & Innover*, 21(2), 66-76. <https://doi.org/10.3917/entin.021.0066>
- Cloutier, L. M., Cueille, S. et Recasens, G. (2014b). Mise à l'épreuve de la cartographie des concepts comme méthode intégrative d'identification et d'analyse d'un écosystème entrepreneurial. *Revue internationale PME*, 27(3-4), 15-49. <https://doi.org/10.7202/1028039ar>
- Cloutier, L. M., Cueille, S. et Recasens, G. (2016). Les mécanismes d'orchestration des ressources et la croissance de la jeune TPE accompagnée. *Revue internationale PME*, 29(3/4), 291-333. <https://doi.org/10.7202/1038340ar>
- Cloutier, L. M., Cueille, S., Recasens, G. et Rosas, S. R. (2019). Représentations conceptuelles par les acteurs entrepreneuriaux : apport des correspondances spatiales ascendantes. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18(1), 75-110. <https://doi.org/10.3917/entre.181.0073>
- Cloutier, L. M., Larivière, D. et Tremblay, G. (2018). La cartographie des concepts en groupe (CCG) : étapes de réalisation et conversations orientées terrain. Dans F. Chevalier, L. M. Cloutier et N. Mitev (dir.), *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 467-495). Caen, France : Éditions EMS.
- Concept Systems Incorporated. (2017). *The Concept System® Global Max™ Software Guide*, Ithaca, NY. Repéré à <https://www.conceptsystems.com/content/uploads/2015/09/CS-Global-Max-Software-Guide.pdf>
- Drexler, M., Eltogy, M., Foster, G., Shimizu, C., Ciesinski, S., Davila, A. et McLenithan, M. (2014). *Entrepreneurial ecosystems around the globe and early-stage company growth dynamics*. Genève, Suisse: World Economic Forum. Repéré à <http://reports.weforum.org/entrepreneurial-ecosystems-around-the-globe-and-early-stage-company-growth-dynamics/wp-content/blogs.dir/34/mp/files/pages/files/nme-entrepreneurship-report-jan-8-2014.pdf>

-
- Hackett, S. M. et Dilts, D. M. (2008). Inside the black box of business incubation: Study B – Scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. *Journal of Technology Transfer*, 33(5), 439-471. <https://doi.org/10.1007/s10961-007-9056-9>
- Haeussler, C., Patzelt, H. et Zahra, S. A. (2012). Strategic alliances and product development in high technology new firms: The moderating effect of technological capabilities. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 217-233. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.10.002>
- Houle, L. et Prévost, P. (2003). La planification du développement dans les petites collectivités : quelques réflexions. *Organisations & Territoires*, 12(2), 5-12. <https://doi.org/10.1522/revuecot.v12n2.736>
- Isenberg, D. J. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50. Repéré à <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*. Repéré à www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf
- Jonsson, S. et Lindbergh, J. (2013). The development of social capital and financing of entrepreneurial firms: From financial bootstrapping to bank funding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 661-686. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00485.x>
- Kane, M. et Rosas, S. R. (2018). *Conversations about group concept mapping: Applications, examples, and enhancements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kiss, A. N. et Barr, P. S. (2015). New venture strategic adaptation: The interplay of belief structures and industry context. *Strategic Management Journal*, 36(8), 1245-1263. <https://doi.org/10.1002/smj.2285>
- Khan, Z. et Lew, Y. K. (2018). Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective. *International Business Review*, 27(1), 149-160. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.06.001>
- Kuratko, D. F., Fisher, G., Bloodgood, J. M. et Hornsby, J. S. (2017). The paradox of new venture legitimation within an entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9870-x>
- Li, L., Qian, G. et Qian, Z. (2015). Should small, young technology-based firms internalize transactions in their internationalization? *Entrepreneurship Theory & Practice*, 39(4), 839-862. <https://doi.org/10.1111/etap.12081>
- Maine, E. M., Shapiro, D. M. et Vining, A. R. (2010). The role of clustering in the growth of new technology-based firms. *Small Business Economics*, 34(2), 127-146. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9104-3>
- Malecki, E. J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*, 12(3), 1-21. <https://doi.org/10.1111/gec3.12359>
- Mason, C. et Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship* (Final Report to OECD). La Haye, NL: OECD. Repéré à www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf
- Messeghem, K., Carrier, C., Sammut, S., Thurik, R. et Chabaud, D. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance? *Management international*, 17(3), 65-71. Repéré à <https://id.erudit.org/iderudit/1018267ar>
- Mian, S., Lamine, W. et Fayolle, A. (2016). Technology business incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005>
- Phillips, R. G. (2002). Technology business incubators: How effective as technology transfer mechanisms? *Technology in society*, 24(3), 299-316. [https://doi.org/10.1016/S0160-791X\(02\)00010-6](https://doi.org/10.1016/S0160-791X(02)00010-6)
- Planc, J.-M. (2013). *Théorie des organisations* (4^e éd.). Paris, France : Dunod.
- Rosas, S. R. (2017). Group concept mapping methodology: Toward an epistemology of group conceptualization, complexity, and emergence. *Quality & Quantity*, 51(3), 1403-1416. <https://doi.org/10.1007/s11135-016-0340-3>
- Rosas, S. R. et Kane, M. (2012). Quality and rigor in the concept mapping methodology: Pooled study analysis. *Evaluation and Program Planning*, 35(2), 236-245. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2011.10.003>

- Short, J. C., McKelvie, A., Ketchen, D. J. Jr. et Chandler, G. N. (2009). Firm and industry effects on firm performance: A generalization and extension for new ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(1) 47-65. <https://doi.org/10.1002/sej.53>
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Stam, F. C. et Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial ecosystems* (Working papers 16-13). Utrecht, NL: Utrecht School of Economics. Repéré à <https://ideas.repec.org/p/use/tkiwps/1613.html>
- Stam, F. C. et van de Ven, A. (2018). *Entrepreneurial ecosystem: A systems perspective* (Working papers 18-06). Utrecht, NL : Utrecht School of Economics. Repéré à <https://ideas.repec.org/p/use/tkiwps/1806.html>
- Tellier, A. et Loilier, T. (2015). *Gestion de l'innovation*. Caen, France : Éditions EMS.
- Trochim, W. M. (2017). Hindsight is 20/20: Reflections on the evolution of concept mapping. *Evaluation and Program Planning*, 60, 176-185. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.08.009>
- Trochim, W. M. K. et Cabrera, D. (2005). The complexity of concept mapping. *Emergence: Complexity and Organization*, 7(1), 11-22. <https://10.emerg/10.17357.6831f5e1a8f3cd2d95e9bbd7ec88d5a5>
- Wiklund, J., Baker, T. et Shepherd, D. (2010). The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 423-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.011>