



**HAL**  
open science

# L'accompagnement entrepreneurial en quête de légitimité : exploration des pratiques dans le contexte de crise des finances publiques

Romain Lesage

## ► To cite this version:

Romain Lesage. L'accompagnement entrepreneurial en quête de légitimité : exploration des pratiques dans le contexte de crise des finances publiques. Vers un contexte permanent de crises pour l'entrepreneuriat et la PME ?, CIFEPME, Oct 2024, Quebec (Canada), Canada. halshs-04652553

**HAL Id: halshs-04652553**

**<https://shs.hal.science/halshs-04652553v1>**

Submitted on 18 Jul 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **L'accompagnement entrepreneurial en quête de légitimité : exploration des pratiques dans le contexte de crise des finances publiques**

**Romain Lesage**

**Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, UR Magellan**

**Mots-clés :** écosystème entrepreneurial, accompagnement entrepreneurial, légitimité, légitimité écosystémique.

**Résumé :** Cette recherche explore la légitimité écosystémique des structures d'accompagnement entrepreneurial publiques. Les écosystèmes entrepreneuriaux sont pleinement intégrés dans les politiques de développement territorial que ce soit pour stimuler les créations d'emplois ou l'innovation. Toutefois, avec une dette nationale au-delà de 110 points de PIB et un déficit supérieur à 4% depuis 2020, la crise des finances publiques en France questionne à tous les niveaux l'efficacité des dépenses de l'État et des collectivités locales. Ainsi nous cherchons à comprendre comment les structures d'accompagnement majoritairement financées par des fonds publics tentent de renforcer leur légitimité écosystémique. À travers une méthodologie qualitative exploratoire menée dans l'écosystème entrepreneurial des Hauts-de-France, nous révélons des pratiques et mécanismes de légitimation utilisés par les structures. Ces résultats peuvent être utiles pour tout acteur d'accompagnement désireux de renforcer la perception de légitimité de ses financeurs et assurer sa survie.

### **1. Problématique et objectifs de la recherche**

Le concept d'écosystème entrepreneurial se trouve étroitement lié aux politiques de développement des territoires (Isenberg, 2010 ; Feld, 2020). Pour soutenir l'essor et la croissance des nouvelles entreprises, les acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprise ont prospéré et se sont diversifiés (Maus et Sammut, 2017 ; Crişan et al., 2021). Au départ, les pouvoirs publics ont largement contribué au développement de structures d'accompagnement comme les pépinières d'entreprises, les coworkings ou les incubateurs académiques (Messeghem, 2021). Puis de nouvelles organisations privées, à l'image de Station F ou Village By CA, ont suivi le développement d'une véritable industrie de l'accompagnement entrepreneurial (Baraldi et Ingemansson Havenvid, 2016). En parallèle, la façon d'entreprendre elle-même a changée. Les profils d'entrepreneurs se sont diversifiés, l'accès aux ressources entrepreneuriales a été facilité, l'entrepreneuriat social ou féminin se sont développés... Autant de défis à relever pour les acteurs de l'accompagnement. Dans ce contexte leur légitimité écosystémique reste à explorer (Crişan et al., 2021). Nous nous intéressons aux acteurs d'accompagnement publics, en effet l'État et les collectivités locales sont incités à évaluer et repenser les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat (gouvernance, financement, cohérence) dans la situation de crise des comptes publics. L'objectif de cette recherche est de comprendre

comment les structures d'accompagnement renforcent leur légitimité dans l'écosystème entrepreneurial vis-à-vis des pouvoirs publics. Nous cherchons à appréhender leurs pratiques de légitimation ainsi que les mécanismes qu'elles mobilisent.

## 2. Revue de littérature

Les écosystèmes entrepreneuriaux représentent des configurations systémiques complexes qui stimulent les interactions entre une variété d'acteurs (e.g. entrepreneurs, investisseurs, structures d'accompagnement, pouvoirs publics). En nous appuyant sur les travaux de DiMaggio et Powell (1983), nous pouvons considérer l'écosystème entrepreneurial comme un champ organisationnel régi par des normes, valeurs et règles partagées. Cette vision permet de souligner les mécanismes institutionnels qui régulent les interactions et les pratiques entre les acteurs de l'entrepreneuriat (Lesage, 2022). Ainsi, la question de la légitimité émerge comme un élément clé pour comprendre l'intégration et le succès des acteurs au sein de ces écosystèmes. La communauté scientifique s'est principalement intéressée à la légitimité des entrepreneurs (Fisher et al., 2017 ; Kuratko et al., 2017). Pourtant, celle des structures d'accompagnement demande à être davantage examinée (Crişan et al., 2021). Dans cette perspective néo-institutionnelle, nous nous référons au concept de légitimité écosystémique. Elle peut être définie comme la reconnaissance sociale de l'appropriation et de la désirabilité des actions d'un acteur selon les normes, valeurs et définitions prévalant au sein d'un écosystème entrepreneurial (Banc, 2022). Cette reconnaissance est déterminante pour la survie et la réussite des structures d'accompagnement entrepreneurial dans leur champ d'action.

L'offre d'accompagnement à l'entrepreneuriat se consolide depuis quelques années (Bornard et al., 2019). La crise des dépenses publiques rend les politiques de financements des structures de soutien plus restrictives. Déjà en 2012, la Cour des Comptes concluait à un ensemble de dispositifs complexe et déséquilibré dans son rapport d'évaluation. De plus, certaines organisations publiques et éducatives créent leur propre politique de soutien à l'entrepreneuriat ce qui accroît les initiatives et l'offre en ce sens. Autant de facteurs qui posent la question de la légitimité des structures d'accompagnement, et notamment celles soutenues par l'État et les collectivités locales (Maus et Sammut, 2017). Les travaux de Roundy (2017) illustrent la coexistence de deux logiques institutionnelles à l'oeuvre dans les écosystèmes entrepreneuriaux. D'abord, une logique entrepreneuriale de marché axée sur l'innovation et la création de valeur économique. Puis, une logique communautaire centrée sur la création de valeur pour une communauté d'acteurs interdépendants. Ces logiques façonnent les attentes en matière de légitimité et influencent les stratégies adoptées par les structures d'accompagnement pour répondre à ces attentes. Suddaby et al. (2017) mettent en avant le rôle des perceptions individuelles et des jugements institutionnalisés dans la dynamique de légitimité. Cette perspective révèle le processus par lequel les perceptions de légitimité émergent à travers les interactions entre le niveau macro, représenté par les logiques institutionnelles, et le niveau micro, constitué des perceptions individuelles (Bitektine et Song, 2023). Cette approche multi-niveaux permet d'explorer comment les structures d'accompagnement parviennent à se légitimer au sein des écosystèmes entrepreneuriaux.

Les dimensions de la légitimité proposées par Suchman (1995) nous éclairent sur la perception de légitimité des structures d'accompagnement (Roundy, 2017) :

- La légitimité pragmatique se fonde sur l'utilité perçue de l'acteur pour ses parties prenantes (e.g. profit, financement, emplois, réseautage, etc.).
- La légitimité morale s'appuie sur l'impact de la structure sur la dynamique et la croissance de l'écosystème entrepreneurial.
- La légitimité cognitive se fonde sur son intégration dans les schémas culturels et cognitifs des acteurs de l'écosystème.

Banc (2022) va plus loin en proposant une grille de lecture de la légitimité écosystémique à travers plusieurs dimensions et pratiques associées (cf. tableau 1). Ces travaux mettent à jour l'existence d'influences réciproques (interactions, ressources, gouvernance) entre les dimensions et qui impactent la perception de légitimité par les entrepreneurs.

**Tableau 1 : Dimensions de la légitimité écosystémique et pratiques associées**

Dimensions	Définitions	Pratiques
Utilité	Aptitude perçue de la structure à favoriser la maximisation de l'utilité en créant les conditions favorables à une dynamique de marché	Provision de ressources à moindre coût Identification d'opportunités d'affaires
Communauté	Aptitude perçue de la structure à contribuer au développement de la communauté de l'écosystème entrepreneurial	Animation de l'écosystème Développement économique du territoire
État d'esprit entrepreneurial	Aptitude perçue de la structure à faire preuve d'un état d'esprit entrepreneurial	Nécessité d'être plus entreprenant Partage des codes, normes et valeurs

### 3. Méthodologie

Nous avons choisi une méthodologie qualitative exploratoire (Miles et Huberman, 2003) compte tenu que la légitimité écosystémique des structures d'accompagnement entrepreneurial reste peu explorée. Nous avons réalisé 16 entretiens semi-directifs auprès d'acteurs de l'accompagnement publics et localisées dans l'écosystème entrepreneurial des Hauts-de-France (cf. tableau 2). Chacun des répondants participe de près ou de loin à la relation d'accompagnement avec l'entrepreneur. Certains d'entre eux sont également décisionnaires c'est-à-dire qu'ils participent à définir et déployer la stratégie de développement de la structure d'accompagnement. Le guide d'entretien a permis de collecter des informations concernant 1) le contexte de l'écosystème entrepreneurial, 2) les réflexions et actions menées par la structure en matière d'accompagnement, 3) comprendre la perception de cette structure par les pouvoirs publics, quelles relations ils entretiennent et comment elles évoluent, 4) l'aptitude perçue de la structure à contribuer au développement de l'écosystème et du territoire. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu et elles ont été analysées à l'aide du logiciel Atlas/ti.

**Tableau 2 : Présentation des structures d'accompagnement interrogées**

Nature de la structure	Code	Spécialisation	Fonction répondant
Incubateur 1	INC1	Innovation	Startup manager
Incubateur 1	INC2	Innovation	Startup manager
Incubateur 1	INC3	Innovation	Assistant de direction
Incubateur 2	INC4	Innovation en e-santé	Startup manager
Incubateur 3	INC5	Généraliste	Directeur
Incubateur 4	INC6	Innovation agricole	Chargé de communication
Pôle de compétitivité	PC1	Innovation agricole	Chargé de mission
BGE	B1	Généraliste	Conseiller accompagnement

BGE	B2	Généraliste	Conseiller accompagnement
Coworking	COW	Numérique	Manager
Fablab	FAB	Innovation économie sociale et solidaire	Adhérent salarié
Agence publique d'innovation et d'accompagnement	INNOV	Généraliste	Chargé de projet Europe, Recherche, Innovation
Pépité	P1	Universitaire	Directeur
Pépité	P2	Universitaire	Chargé de projets
Pépinière 1	PP1	Numérique	Manager
Pépinière 2	PP2	Santé	Manager

#### 4. Principaux résultats

L'analyse du matériau empirique améliore notre compréhension des structures d'accompagnement dans leur quête de légitimité écosystémique vis-à-vis des pouvoirs publics. Nos résultats permettent de caractériser la perception de ces acteurs et les pratiques de légitimation qu'ils déploient.

Les structures tentent de mettre en avant leur contribution au développement de l'écosystème entrepreneurial et plus largement du territoire. La collecte et la présentation de données quantitatives (e.g. nombre d'emplois créés, taux de survie des entreprises accompagnées, etc.) et qualitatives (e.g. témoignages d'entrepreneurs, études de cas) servent souvent à illustrer cet impact. « *Chaque année, nous publions un rapport qui démontre notre contribution au développement économique de la ville et de la région plus largement. Ça renforce notre positionnement dans la stratégie de développement régional et attire plus de soutien des élus, c'est d'autant plus nécessaire dans le contexte de crise des budgets.* » (INC2). La communication autour des résultats et des impacts des actions menées semble obligatoire étant donné la part majoritaire des financements publics. « *Je ne nous vois pas ne pas rendre des comptes* » (PP2). Pour autant elle renforce la confiance et démontre la pertinence des actions d'accompagnement sur le territoire. « *Nous prenons soin de documenter et de partager régulièrement les résultats de nos actions. On donne du concret aux élus, les fonds publics ont une finalité et on va partout : quartiers prioritaires, ruralité, scolaires, etc. Si on n'y va pas le privé n'ira pas. C'est conforme aux priorités du Département ou des villes* » (B1).

Les acteurs de l'accompagnement interrogés témoignent également du besoin de valoriser les actions de mobilisation et d'animation de l'écosystème entrepreneurial. « *Nous invitons des représentants de la Préfecture, de la Région ou du CRESS à participer à nos événements et on leur présente nos sessions d'initiation. On les invite, on montre notre rôle dans l'éducation et la fabrication numérique au niveau local* » (FAB). Cela passe par l'organisation d'ateliers, de formations et la mise en place de réseaux d'échanges entre entrepreneurs et autres parties prenantes (e.g. directeurs laboratoires, grandes entreprises, chargés d'affaires BPI, business angels, etc.). L'objectif est de créer une dynamique communautaire aussi importante que possible et de renforcer le sentiment que la structure constitue un acteur clé de l'écosystème. « *Plus on montre qu'on est capable de connecter les acteurs entre eux, plus on justifie notre existence. On joue notre survie quelque part puisque sans financement de la collectivité on disparaît* » (COW). « *Avec les connect day on fédère pour faire matcher les startups avec les entreprises et les investisseurs. On est la référence pour donner une dimension internationale aux projets* » (INNOV). La coopération avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial contribue également à renforcer la légitimité auprès des pouvoirs publics via la mise en commun de ressources et d'expertises. « *On s'est inséré dans le collectif Home Green Gas avec la mission*

*Rev3 de la Région, la Banque des territoires ou la CCI Hauts-de-France. On accède plus facilement aux financements du gaz vert pour nos projets incubés et l'énergie est une thématique forte portée par les élus métropolitains » (INC1). Ces partenariats visent à accroître l'efficacité des programmes d'accompagnement des différentes structures et améliorer les résultats à délivrer pour le territoire. « Le dispositif CitésLab de BPI France est porté par notre réseau. Il est déjà présent dans l'agglomération Creil Sud Oise, à Soissons, à Villers-Cotterêt, Château-Thierry et Beauvais » (B1).*

Enfin, nous mettons en évidence les efforts pour améliorer la valeur ajoutée des programmes proposés aux entrepreneurs. « Notre force c'est d'orienter les entrepreneurs sur les parcs d'innovation en région, chacun a sa spécialité » (INNOV). L'adaptation aux besoins des porteurs de projet et la capacité à offrir un soutien sur-mesure et d'accès aux ressources apportent de la visibilité à la structure. « On a 2000 m<sup>2</sup> de bureaux et laboratoires pour accueillir les activités autour de la nutrition et la e-santé. Grâce au soutien de la ville et du CHU on peut attirer des projets parisiens ou lillois » (PP2). De tels programmes renforcent l'aptitude perçue des structures à maximiser les chances de réussite des entrepreneurs dans l'écosystème, et ils justifient d'autant mieux leur place dans l'offre d'accompagnement entrepreneurial. « On est focus sur l'entrepreneuriat étudiant et on déploie des approches qui parlent aux jeunes. On est très suivi par les collectivités et soutenu par le ministère donc on a des comptes à rendre. Dans le contexte des resserrements budgétaires on doit avoir des résultats » (P1).

Chacune des pratiques que nous avons identifiées concourt à l'établissement d'une légitimité écosystémique (cf. tableau 3). Les structures d'accompagnement ne se contentent pas de répondre passivement aux attentes de leurs financeurs mais prennent part à la dynamique de l'écosystème entrepreneurial. Elles travaillent à aligner leurs actions avec les logiques institutionnelles et les attentes des pouvoirs publics pour développer leurs territoires.

**Tableau 3 : Pratiques de légitimation des structures d'accompagnement**

<b>Pratiques de légitimation</b>	<b>Impact sur la légitimité écosystémique</b>	<b>Mécanismes de contribution</b>
Contribution au développement de l'écosystème	Légitimité pragmatique	Démontre l'utilité et l'action concrète de la structure en matière de bénéfices économiques et sociaux apportés au territoire.
Valorisation des actions de mobilisation et d'animation	Légitimité cognitive	Améliore la perception de nécessité et d'intégration de la structure dans l'écosystème par la création d'une dynamique communautaire et l'éducation entrepreneuriale.
Coopération avec d'autres membres de l'écosystème	Légitimité morale	Accroît l'efficacité des programmes d'accompagnement par le partage de ressources et expertises, contribuent aux objectifs de développement territorial et d'innovation.
Développement de programmes sur-mesure et accès aux ressources	Légitimité pragmatique	Démontre la capacité de la structure à répondre aux besoins des entrepreneurs. Elle justifie son rôle dans l'écosystème et renforce sa pertinence concernant le soutien public.

## **5. Discussion et contributions**

Cette recherche éclaire les stratégies et actions par lesquelles les structures d'accompagnement publiques cherchent à renforcer leur légitimité écosystémique sur fond de crise des dépenses de l'État et des collectivités. Nos résultats mettent d'abord en exergue plusieurs pratiques de légitimation qui illustrent la manière dont les acteurs de l'accompagnement s'efforcent de répondre aux attentes des pouvoirs publics en matière de politique entrepreneuriale. Ces pratiques visent à maintenir un soutien sans faille pour l'accompagnement à la création d'entreprise. Conformément à la légitimité pragmatique définie par Suchman (1995), nous montrons que les contributions au développement de l'écosystème tentent de renforcer la perception de l'utilité des structures. Ainsi, elles démontrent non seulement leur valeur mais répondent aussi aux critères de performance exigés par les acteurs publics (e.g. nombre d'entrepreneurs accompagnés, emplois créés, brevets déposés, etc.). De même, les programmes sur-mesure visent à générer des services d'accompagnement plus efficaces et conformes aux attentes des entrepreneurs. On retrouve une adaptation des structures à leur environnement institutionnel dont les normes et règles évoluent. La légitimité cognitive est renforcée par les efforts de mobilisation et d'animation des écosystèmes. En créant des événements et des rencontres, les structures cherchent à occuper un rôle central dans la dynamique entrepreneuriale du territoire (i.e. sensibilisation, éducation, réseautage, communauté). Cette pratique de légitimation contribue à améliorer l'aptitude perçue de la structure d'accompagnement à développer et stimuler l'écosystème entrepreneurial. Puis, nos résultats mettent en lumière la légitimité morale qui est facilitée par la coopération des structures d'accompagnement avec les autres membres de l'écosystème. Cette collaboration, qui accroît les ressources et les compétences disponibles, participe à atteindre les objectifs de développement territorial et d'innovation fixés par les différentes administrations.

Cette recherche apporte des contributions théoriques à la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux. Nous proposons de compléter les travaux qui explorent la légitimité des acteurs qui soutiennent les entrepreneurs (Crişan et al., 2021 ; Messeghem, 2021). Nous avons adopté une perspective multi-niveaux basée sur les travaux de Suchman (1995). Nous démontrons que la légitimité ne découle pas seulement de la conformité passive aux normes et attentes préexistantes, mais aussi de l'engagement des structures d'accompagnement dans la création de valeur pour leur écosystème. De plus, nous mettons en évidence plusieurs pratiques et mécanismes dans les dimensions de légitimité (pragmatique, cognitive, et morale). Notre recherche enrichit notre compréhension de la légitimité écosystémique (Banc, 2022) et propose un cadre plus nuancé pour l'analyse des dynamiques institutionnelles dans les écosystèmes entrepreneuriaux. Enfin, nous contribuons à la littérature néo-institutionnelle en apportant une compréhension plus fine de la façon dont se renforce la légitimité d'un acteur au niveau « micro » dans le champ organisationnel de l'écosystème entrepreneurial (Suddaby et al., 2017).

Sur le plan managérial, nous apportons des perspectives intéressantes pour les managers de structures d'accompagnement et les pouvoirs publics. Les recommandations dérivées de cette recherche suggèrent que la légitimité peut être renforcée :

- En démontrant l'impact des actions d'accompagnement et les bénéfices pour le territoire (e.g. données qualitatives et quantitatives, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat féminin, implications dans les politiques de la ville, etc.).
- Par l'organisation et la valorisation des actions événementiels et de formation, l'objectif étant de démontrer l'implication de la structure dans l'animation de l'écosystème.
- Avec l'amélioration des ressources et services offerts tout en montrant la capacité de la structure à faire le pont entre les multiples acteurs de l'entrepreneuriat et catalyser la

coopération au sein de l'écosystème. Cela implique des partenariats et projets communs avec des universités, grands groupes, CCI ou des réseaux bancaires.

- En adaptant les offres d'accompagnement en fonction des besoins du territoire. Par exemple à travers une spécialisation des programmes en fonction des secteurs soutenus par les pouvoirs publics.

Ces leviers d'actions nous semblent pertinents dans un contexte de crise des finances publiques où chaque euro investi nécessite d'être justifié. Par ailleurs, notre recherche encourage les structures de l'accompagnement entrepreneurial à envisager leur rôle aussi comme des acteurs centraux dans la gouvernance et l'animation de l'écosystème. Cela ouvre de nouvelles voies pour sécuriser leur financement et soutenir l'innovation. Enfin, cette étude apporte des pistes de réflexion aux pouvoirs publics qui s'interrogent sur les résultats et la performance des acteurs de l'accompagnement dans les écosystèmes entrepreneuriaux. La grille de lecture que nous offrons en matière de légitimité écosystémique peut être un moyen d'y parvenir.

## Bibliographie

Banc, C. (2022). *Pratiques institutionnelles des micro-écosystèmes entrepreneuriaux : le cas des accélérateurs corporate* (thèse de doctorat), Université de Montpellier, France.

Baraldi, E. et Ingemansson Havenvid, M. (2016). Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. *Technovation*, 50 (51), 53-68.

Bitektine, A. et Song, F. (2023). On the role of institutional logics in legitimacy evaluations: The effects of pricing and CSR signals on organizational legitimacy. *Journal of Management*, 49(3), 1070-1105.

Bornard, F., Frugier, D., Michel, D. et Toutain, O. (2019). Accompagnement entrepreneurial : le point de bascule. *Entreprendre & Innover*, 40, 77-93

Crișan, E. L., Salanță, I. I., Beileu, I. N., Bordean, O. N. et Bunduchi, R. (2021). A systematic literature review on accelerators. *The Journal of Technology Transfer*, 46, 62-89.

DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.

Feld, B. (2020). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wiley & Sons.

Fisher, G., Kuratko, D. F., Bloodgood, J. M., et Hornsby, J. S. (2017). Legitimate to whom? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy. *Journal of Business Venturing*, 32(1), 52-71.

Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.



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, 119-140.

Maus, A. et Sammut, S. (2017). Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres. Contribution de la théorie des capacités. *Gestion 2000*, 34(5), 203-226.

Messeghem, K. (2021). Introduction. L'accompagnement entrepreneurial, un écosystème en transformation. Dans K, Messeghem (dir.), *L'accompagnement entrepreneurial* (p. 7-9). Caen, France, EMS Editions.

Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Lesage, R. (2022). *Environnement institutionnel et gouvernance de l'écosystème entrepreneurial : le cas de la métropole amiénoise* (thèse de doctorat), Université de Picardie Jules Verne, France.

Roundy, P. T. (2017). Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1221-1237.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Suddaby, R., Bitektine, A. et Haack, P. (2017). Legitimacy. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478.