

# **Les enjeux stratégiques de l'accompagnement à la création d'entreprise**

## **Animation de la table ronde :**

Karim Messeghem, Professeur à l'Université de Montpellier 1

Sylvie Sammut, Maître de Conférences à l'Université de Montpellier 1

## **Autres participants à la table ronde :**

Didier Chabaud, Maître de Conférences HDR à l'Université de Cergy Pontoise

Alain Fayolle, Professeur à l'EM Lyon

Catherine Léger-Jarniou, Maître de Conférences à l'Université Paris-Dauphine

Dominique Mentha, Directrice de la formation et de la pédagogie à l'APCE, Paris

## **CV DES INTERVENANTS**

### **Didier Chabaud**

Maître de Conférences HDR à l'Université Cergy-Pontoise (THEMA) et professeur affilié à l'EM Normandie (METIS-NIMEC).

Centres d'intérêt : la stratégie, les processus entrepreneuriaux, et l'impact organisationnel des structures institutionnelles.

Auteur de :

- Chabaud Didier (ed.), *Les grands auteurs en économie des organisations*, (avec J.M. Glachant, C. Parthenay et Y. Perez), Editions Management & Société.
- Il a publié de nombreux articles dans des ouvrages collectifs ou revues à comité de lecture

### **Catherine Léger-Jarniou**

Maître de Conférences HDR à l'Université Paris-Dauphine

Chercheur à DRM/CREPA (UMR CNRS)

Responsable du Master Entrepreneuriat, à l'Université Paris-Dauphine, depuis septembre 2005.

Responsable et fondatrice du Pôle Entrepreneuriat et Création d'Entreprise, à l'Université Paris-Dauphine depuis janvier 2000.

Centres d'intérêt : La création d'entreprise innovante, l'accompagnement, la formation en entrepreneuriat.

Auteur de :

- *Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise*, Dunod, Collection Entrepreneurs, 3eme édition enrichie en janvier 2007
- *Construire son business plan*, en collaboration avec G. Kalousis, Dunod, 2006.
- Elle a publié de nombreuses publications dans des ouvrages collectifs ou revues à comité de lecture

### **Alain Fayolle**

Professeur et directeur du centre de recherche *Entrepreneurial Process Dynamics* à EM Lyon Business School.

Chercheur au CERAG (UMR CNRS/Université Pierre Mendès-France de Grenoble)

Professeur visiteur à la Solvay Brussels School of Economics and Management (Université Libre de Bruxelles).

Centres d'intérêt : l'étude des processus de création d'activités innovantes, l'entrepreneuriat organisationnel et l'enseignement en entrepreneuriat.

Auteur de :

- *Devenir Entrepreneur : des enjeux aux outils*, Editions Village Mondial, 2006
- *L'Art d'Entreprendre*, Editions Village Mondial, 2007
- *Handbook of Research in Entrepreneurship Education volumes 1&2*, Edward Elgar, 2007
- *Entrepreneurship and New Value Creation – The Dynamic of the Entrepreneurial Process*, Cambridge University Press, 2007
- Il a publié plus de cent articles et chapitres dans des ouvrages académiques et professionnels.

### **Karim Messeghem**

Professeur des Universités – Doyen de l'UFR AES de l'Université Montpellier 1

Responsable au sein du laboratoire ERFI de l'axe PME et entrepreneuriat

Directeur des Masters Commerce des Vins et Management des PME.

Centres d'intérêt : Stratégie entrepreneuriales, relations interentreprises, management des PME

Auteur de :

- *Cas de stratégie des PME*, en collaboration avec M. Marchesnay, EMS, 2001.
- Il a publié de nombreuses publications dans des ouvrages collectifs ou revues à comité de lecture.

### **Dominique Mentha**

APCE – Responsable de la formation et de la pédagogie

### **Sylvie Sammut**

Maître de Conférences à l'Université Montpellier 1.

Chercheur ERFI

Responsable de la L3 MSG et du M1 Management des Entreprises à l'Université Montpellier 1

Co-directrice du M2 Management des PME. Parcours Management International à l'Université Montpellier 1.

Centres d'intérêt : la phase de démarrage, l'accompagnement du créateur, les stratégies de développement de l'entreprise jeune

Auteur de :

- *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*. L'Harmattan, 1998.
- *Elaborer son dossier financier de création*, en collaboration avec JM Courrent, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition 2004.

## **PARTIE 1 : INTERETS DE LA TABLE RONDE**

Albert, Fayolle et Marion posaient déjà dès 1994 également les tenants de la réflexion : « le meilleur des créateurs pourra difficilement s'imposer s'il ne peut mobiliser un ensemble de ressources : l'accès à l'information (...), l'argent (...), la logistique (...), les savoir-faire de consultants ou de personnels qualifiés (...), l'accès aux technologies, l'accès au marché » (p.100). L'accompagnement, en sus de donner des armes intellectuelles pour mieux apprendre, comprendre et entreprendre, doit favoriser cette ouverture d'esprit, cette investigation de l'environnement, et faciliter ainsi l'accès vers l'environnement, ce grand inconnu qui fait souvent peur parce qu'on ne le maîtrise pas.

Accompagner les jeunes entreprises est aujourd'hui l'affaire de tous les élus tant aux plans local, régional que national. Quelle ville, quelle agglomération n'a pas son, voire ses réseaux, d'accompagnement ? Les processus de normalisation de ces structures se multiplient et les colloques ou conférences sur ce thème se développent. Aujourd'hui, 70 à 85 % des nouvelles entreprises survivent grâce à un accompagnement alors que celles qui choisissent de se développer sans encadrement connaissent un taux de survie de 50% (Paturel et Masmoudi, 2005).

Le thème de l'accompagnement est tant riche que vaste à étudier. Les populations concernées par l'accompagnement sont multiples. Des étudiants aux personnes en fin d'activité professionnelle, tout le monde est concerné par la création d'entreprises. Il est intéressant de se rendre compte s'il faut accompagner différemment les étudiants des autres populations concernées. C'est le thème qu'abordera Catherine Léger-Jarniou dans son intervention. Des structures spécialisées telles que les incubateurs peuvent apporter également de l'innovation en matière d'accompagnement, telle est la perspective développée par Alain Fayolle. Didier Chabaud se centrera également sur l'accompagnement des entreprises innovantes. Dominique Mentha abordera, quant à elle, le thème de l'e-accompagnement qui est également une nouvelle porte d'entrée pour les créateurs potentiels et/ou pour les néo-dirigeants en activité. Enfin, quelle que soit la forme choisie, la question de l'évaluation est toujours, voire de plus en plus prégnante, étant données les conditions économiques et sociales actuelles qui imposent une rationalisation forte des dispositifs d'accompagnement. C'est Karim Messeghem et Sylvie Sammut qui souligneront l'enjeu que représente le contrôle stratégique de l'accompagnement en sus d'animer cette table ronde.

ALBERT P., FAYOLLE A., MARION S., (1994), « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°101, p. 100-112.

PATUREL R., MASMOUDI R., (2005), « Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances », *4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, septembre.

## **PARTIE 2 : CONTRIBUTIONS DE CHACUN DES INTERVENANTS**

### **L'accompagnement des étudiants créateurs : le « maillon faible »**

**Catherine Léger-Jarniou**

[Catherine.leger-jarniou@dauphine.fr](mailto:Catherine.leger-jarniou@dauphine.fr)

L'accompagnement des étudiants qui désirent créer une entreprise n'est pas optimale en France. En effet, de nombreux acteurs accompagnent les créateurs et certains ont même ciblé leurs créateurs, comme les femmes (Crysalide, Paris Pionnières), les immigrés ou les personnes en difficulté par exemple ou encore les projets sur Internet (Cré'Acc) ou les projets technologiques. Or, les jeunes de moins de 25 ans sont environ 21.000 à créer une entreprise et 48.000 entre 25 et 30 ans (source OPPE, 2008) et ce chiffre serait certainement plus élevé si un accompagnement leur était destiné.

Si l'on part du postulat que la création est un processus (Hernandez 1999, Fayolle 2005, Sammut 1998), on s'accorde à affirmer qu'il prend du temps et que pendant toute cette période entre la gestation des idées et la création d'une nouvelle entité, l'accompagnement s'avère crucial pour la réussite de l'entreprise (Oséo 2003, 2006 ).

L'accompagnement des créateurs peut se scinder en trois étapes, à savoir en amont de la création, pendant la création et après la création. Les deux périodes opposées, l'amont et

l'aval, sont correctement traitées et les étudiants ne sont pas oubliés dans ces dispositifs. En revanche, la période qui entoure la création-même nécessite un meilleur traitement si l'on souhaite augmenter le nombre d'étudiants créateurs.

Après avoir recensé les principales actions et structures qui opèrent sur les phases amont et aval de la création, on s'intéressa à imaginer un système dédié aux étudiants désireux de créer leur entreprise.

Pendant la phase amont, les étudiants peuvent être sensibilisés à l'entrepreneuriat et la création d'entreprise par des formations et des actions et les chiffres montrent qu'ils sont de plus en plus nombreux dans ce cas.

L'OPPE recense dans sa base de données (et de manière non exhaustive) pratiquement 300 actions de formation dans l'enseignement supérieur. Elles concernent toutes les écoles de commerce, plus d'une école d'ingénieurs sur deux et moins de la moitié des universités.

Le nombre de concours (intégrés dans les cursus ou en dehors) a fortement augmenté. L'OPPE en a dénombré 68 qui concernent les jeunes, sachant que certains organisés par les IUT (Créa-IUT) ou les Chambres de Commerce peuvent être démultipliés dans chaque établissement mais ne sont comptabilisés qu'une fois. Certains sont généralistes (Défi Jeunes) alors que d'autres sont centrés sur des secteurs d'activité (agro-alimentaire, télécommunications, etc). Le concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes par exemple centre son action sur les créations qui s'appuient sur des technologies innovantes, et ce, même pour les « projets en émergence ».

Les six Maisons de l'entrepreneuriat qui sont des espaces inter-établissements d'enseignement supérieur offrent des ressources (séminaires, conférences, etc) et ont une fonction d'accueil des étudiants pour les sensibiliser à l'entrepreneuriat. Elles organisent également des Doctoriales ou Entrepreneuriales qui sont des séminaires de formation et ont mis en place des Clubs d'entrepreneurs.

L'Europe n'est pas en reste avec certaines subventions ou avec le Prix européen de l'Esprit d'Entreprise mais ce dernier est destiné à des fonds de fonds ou des associations.

Les pouvoirs publics se sont préoccupés de la phase aval, une fois l'entreprise créée notamment par des mesures fiscales.

Le statut de Jeune Entreprise Universitaire, à la lumière de la Jeune Entreprise Innovante, concerne la création par des étudiants ou des docteurs depuis moins de 5 ans impliqués dans

les travaux de recherche universitaire. Ils doivent la détenir à hauteur de 10% au moins et en échange bénéficient d'exonérations (impôt sur les sociétés, charges patronales pour les personnels de RD et taxe foncière). Ce statut qui concerne également les enseignants-chercheurs se focalise principalement sur les créations scientifiques et technologiques.

La loi pour l'initiative économique (2003) a permis, à partir de mai 2005, la mise en place du contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) qui est un contrat écrit par lequel une société ou une association s'engage à fournir aide et assistance pendant la phase préparatoire et éventuellement le début de l'activité à un porteur de projet, non salarié à temps complet, désireux de créer ou reprendre une entreprise à condition d'être l'unique associé de son entreprise. Mais rien n'indique si les jeunes étudiants sortis du système éducatif peuvent en bénéficier.

En revanche, les acteurs qui se préoccupent d'accompagnement n'offrent pas de dispositif dédié aux étudiants. Les incubateurs accueillent les porteurs de projets technologiques issus des laboratoires et des écoles d'ingénieurs ou des formations scientifiques. Il est intéressant de noter le nombre de rapports qui ont été fait sur le développement de l'entrepreneuriat et la création d'entreprise et qui concernent les projets technologiques (Béranger et alii, 1998 ; Rétis, 2007). Les pépinières, réseaux et structures (Boutiques de gestion, FIR, Business Angels, Réseau Entreprendre, etc), technopoles ou parcs technologiques accueillent des porteurs qui ne sont pas spécialement des étudiants.

Des sites d'information existent tels que Netpme.com, CapCampusEmploi du Cidj qui offre une page « créer son entreprise », le portail étudiant, creation-entreprise.fr mais on ne peut raisonnablement pas parler d'accompagnement. En revanche, le site de l'Agence de mutualisation des universités et établissements ([www.amue.fr](http://www.amue.fr)) annonce aider les créateurs mais ce service est réservé aux adhérents.

Entre les deux, il semble que l'on soit en présence d'un maillon faible du dispositif.

Car une fois les formations terminées, les étudiants se retrouvent seuls avec leurs projets et les structures d'accompagnement habituelles les trouvent souvent trop jeunes et trop inexpérimentés. Il en est de même pour les concours, notamment quand ils n'offrent qu'un prix et un label. Certains offrent en plus quelques heures d'accompagnement mais en nombre insuffisant. Les incubateurs accueillent principalement des porteurs de projets technologiques, ce qui restreint énormément la cible des aidés potentiels.

Or, pendant la phase de démarrage où le porteur, seul ou en équipe, se pose de nombreuses questions, l'accompagnement permanent et systématique est tout à fait nécessaire. Or, comment aider les porteurs de projets non technologiques mais dans les services, humanitaires, écologiques, artistiques, commerciaux, etc ? Par ailleurs, comment aider les porteurs de projet qui ne sont pas issus de formation à la gestion ? mais littéraires, artistiques, etc ? L'union européenne vient de leur consacrer une étude (2008).

Se pose alors la question d'un système dédié. Pour le moment, ne semble exister qu'un seul acteur qui réponde à ces questions, à savoir « La Maison des Petits Poucets » qui, à partir de deux concours « Grandes Ecoles et Universités » et « Tendances et Culture » a étendu son offre avec un fonds et une possibilité d'hébergement d'une trentaine de projets d'étudiants. Cette offre, bien que très intéressante, n'est bien évidemment pas suffisante sur tout le territoire.

Reste à imaginer un système idéal qui accompagnerait tous ces jeunes issus de l'enseignement supérieur porteurs d'idées de création.

Ce lieu devrait idéalement se situer près des campus ou des universités, être ouvert et très convivial. Le challenge sera de créer une structure non contraignante mais en même temps très professionnelle, qui les aide à se poser les bonnes questions et leur permet d'atteindre les bonnes réponses. L'écoute et la rencontre entre jeunes créateurs devraient être facilitées. Ce lieu devrait également être un lieu d'exemplarité où des conférences seraient organisées sur des réussites de jeunes du même âge issus d'autres pays ainsi que des « jeunes anciens » créateurs. L'ambiance décontractée dans des locaux ouverts en permanence permettrait cette fécondité recherchée. Un concours pourrait être créé pour renforcer ce côté plaisir et « fun »<sup>1</sup> de la création qui prolongerait l'esprit étudiant et tout à fait nécessaire à l'épanouissement des projets (Léger-Jarniou, 2008). Quelques formations-actions ou coaching seraient organisées sur des thématiques spécifiques et destinées à des petits groupes. L'entraînement pour remporter des concours de création serait également un atout pour ce système. Bien évidemment, l'accès au financement notamment de pré-amorçage et d'amorçage devrait être largement présent. Enfin, ce dernier point est essentiel pour le succès d'un tel principe et il concerne la mixité des populations. En effet, nos collègues scandinaves et québécois sont de bons exemples de réussite quand ils animent des formations où des jeunes issus de formations très diverses sont mêlés et travaillent ensemble. De la confrontation d'idée naît la créativité,

---

<sup>1</sup> Ludus signifie d'ailleurs à la fois jeu et apprentissage.

sans oublier le fait que des affaires peuvent également se conclure entre jeunes créateurs comme cela se pratique dans les incubateurs.

Après un premier lieu pilote, on pourrait imaginer une labellisation d'un tel dispositif pour le développer dans toutes les villes universitaires en quelques années. Et pourquoi ne pas intégrer ce système dans une Chaire dédiée à la création d'entreprise dans les établissements d'enseignement supérieur ?

### **Sources bibliographiques**

BECARD F, (2007) - «Sur le renforcement des coopérations entre les structures d'appui à l'innovation et à la création d'entreprises, les écoles d'ingénieurs et les écoles de management », Rapport Rétiis, avril

Collection Economie et Innovation

FAYOLLE A (2005) – *Introduction à l'entrepreneuriat*, Dunod, coll. Les Topos

HERNANDEZ E-M (1999) – *Le processus entrepreneurial, Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan

LEGER-JARNIOU C (2008) – Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes, Théorie(s) et pratiques(s), Revue Française de Gestion, vol 34, n°185, juin-juillet

SAMMUT S (1998) - *Petite entreprise jeune. La phase cruciale du démarrage*, L'harmattan,

UE (2008) – « Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies »,

OPPE - Travaux et site [www.entrepreneuriat.net](http://www.entrepreneuriat.net)

OSEO (2006) – L'appui à la création : trois après. Regards de chefs d'entreprise, coll. Regards sur les PME, n°11

OSEO (2003) – PME : appui à la création, coll. Regards sur les PME, n°2

## **L'incubation et les réseaux sociaux**

**Didier Chabaud**

Université de Cergy-Pontoise (THEMA)

Ecole de Management de Normandie (Métis-NIMEC)

Si la création d'entreprises est un exercice très risqué, les entreprises nouvelles ayant une probabilité de disparition dans les 4 années de 33% à 50%, la localisation dans un incubateur semble à même de diminuer très sensiblement cette probabilité d'échec (à 15,8% selon le CSES, 2002). On conçoit alors l'intérêt d'une interrogation sur le rôle que jouent les incubateurs auprès des créateurs d'entreprises. Si Autio & Klofstein (1998) ont pu regretter le peu d'intérêt suscité par les incubateurs dans les recherches académiques, la situation semble en train d'évoluer, avec la multiplication de recherches soulignant tantôt la dimension de co-production de l'assistance (Rice, 2002), le rôle des exercices d'évaluation (Claret, Charreire et Jouini, 2005), le rôle de légitimation de l'incubateur (Cullière, 2005) ou bien le rôle d'accès (plus ou moins réel) à des réseaux différenciés (Chabaud, Ehlinger, Perret, 2004, 2005, Messeghem & Sammut, 2007). C'est cette dernière piste que nous creuserons dans cette intervention. Dans quelle mesure l'incubateur influence-t-il la performance du créateur, via son action sur les réseaux sociaux ?

Au-delà de la perception générique – et théorique – de l'incubateur comme structure d'intermédiation entre des réseaux différenciés, il est important d'identifier les facteurs à même d'influencer l'efficacité de cette gestion des réseaux. A cette fin, l'intervention prendra appui sur la réutilisation des données qualitatives collectées lors de deux précédentes études (Chabaud & Germain, 2006).

A la figure de l'entrepreneur schumpétérien isolé, se substitue la vision d'un entrepreneur réticulaire, immergé dans des réseaux, à la suite des travaux de Ronald Burt. Après une première présentation de cette vision burtienne de l'entrepreneur, nous reviendrons sur le rôle que peut jouer l'incubateur dans le processus entrepreneurial.

Burt (1992, 2006) a souligné le rôle d'une gestion non redondante des réseaux : le fait d'être en relation avec des individus n'ayant pas les mêmes relations, i.e. d'être à l'interface de « *trous structurels* », permet à l'entrepreneur de tirer parti d'un accès à des informations et à des ressources distinctes. Plus encore, Burt souligne le fait que l'entretien des contacts est « *coûteux* » pour l'entrepreneur, lui prend du temps et des ressources. Dès lors, Burt souligne

l'intérêt d'une vision proactive de la gestion des réseaux sociaux, ce qui est conforté par les analyses de Hansen et alii (2001) et Hite et Hesterly (2001).

L'intérêt de l'incubateur proviendra – dans une grande partie – de sa capacité à :

- ouvrir l'entrepreneur sur des réseaux différenciés, auxquels il n'a pas accès, (identification de réseaux nouveaux pour l'entrepreneur)
- accompagner l'entrepreneur dans l'accès à ces réseaux (accès aux réseaux), ce qui pose la question de la légitimité de l'incubateur vis-à-vis de ces interlocuteurs potentiels, mais aussi de leur capacité à intéresser le partenaire (cf. les travaux de Latour & Callon sur ce point).
- voire, dans la gestion des réseaux qu'effectue l'incubateur au service de l'entrepreneur.

A cette thématique de gestion des réseaux externes de l'incubateur peut être adjointe une problématique d'animation de réseaux internes (entre entreprises accompagnées). Dans tous les cas, il est essentiel d'attirer l'attention sur le fait que tant l'accès que l'animation de réseaux nécessite à la fois des compétences, expériences et investissement temps – voire la création de rendez-vous ou d'événements formels, des participations à des instances diverses, professionnelles ou institutionnelles - du responsable de l'incubateur et de ses chargés d'affaires.

Enfin, le type de relation entretenu par l'incubateur avec l'entrepreneur, les réseaux possédés par ce dernier, ainsi que ses ressources et compétences (Bergmann Lichtenstein & Brush, 2001) vont influencer la performance de l'accompagnement dans le processus de création (Sabonadière & Bianco, 2005, Martin, 2005).

L'analyse de l'incubateur dans cette logique de réseaux sociaux permet à la fois de souligner les potentialités de ce genre de structure en termes d'accompagnement, mais aussi leur dimension contingente. En fonction de la nature des compétences et des engagements du responsable de l'incubateur, les porteurs de projets bénéficient d'un accompagnement :

- plus ou moins efficace,
- pour tout ou partie, de leurs besoins (marché, technologie, levée de capitaux privés et/ou subventions, etc...).

L'appui sur des études de cas en profondeur de deux structures d'incubation – l'une parisienne et l'autre provinciale – permettra à la fois de souligner la diversité empirique des niveaux de performance, ainsi que les éléments à même d'expliquer ces différences.

### **Bibliographie indicative :**

AUTIO E., KLOFSTEIN M. (1998), « A Comparative Study of Two European Business Incubators », *Journal of Small Business Management*, 36 (1), pp. 30-43.

CHABAUD, D., EHLINGER, S., PERRET, V., (2004), « Les pépinières et incubateurs dans l'accompagnement de la création d'entreprises », in *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Ed. Voisin, Ben Mahmoud Jouini, Edouard, pp 215-227, Paris, Economica.

CLARET, N., CHARREIRE, S., BEN MAHMOUD JOUINI, S. (2005), « L'évaluation : un élément clef du dispositif d'accompagnement des projets incubés ? », *4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 24-25 novembre.

CSES (Centre for Strategy & Evaluation Services) (2002), *Benchmarking of Business Incubators*, Final Report, commission européenne, mimeo.

CULLIÈRE, O. « Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes », *4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 24-25 novembre 2005.

CUZIN, R., FAYOLLE A. (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement, La revue des sciences de gestion », *Direction et Gestion*, 210, pp. 77-88.

MARTIN, D.P. (2005), « La création d'entreprises par des enseignants-chercheurs : analyse fonctionnelle de l'innovation technologique et des réseaux de compétences », *Annales de Mines, Gérer et Comprendre*, n° 79, pp 41-54.

MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2007), « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion 2000*, n° 3/2007.

RICE, M.P [2002], « Co-production of business assistance in business incubators. An exploratory study », *Journal of Business Venturing*, 17, 163-187.

## **Accompagner les créateurs d'entreprises innovantes dans les incubateurs : de nouvelles perspectives**

**Alain Fayolle**

Professeur EM Lyon Business School

Depuis la loi sur l'innovation de 1999, des progrès ont été réalisés dans le domaine de la création d'entreprises technologiques et innovantes, mais les entreprises créées connaissent une croissance de leur chiffre d'affaires et une dynamique de création d'emplois nouveaux insuffisantes (Langlois-Berthelot et al., 2007).

Face à ces constats, les causes identifiées renvoient probablement au dispositif d'ensemble de valorisation de la recherche en France et au retard accumulé dans la plupart des formes de valorisation de la recherche publique. Elles viennent également du foisonnement, du cloisonnement et de la localisation, parfois éloignée des pôles de recherche, des structures destinées à apporter aide et financement aux créateurs d'entreprises innovantes.

Nous faisons l'hypothèse que d'autres problèmes peuvent affecter la performance des start-up technologiques, plus directement reliés aux structures dans lesquelles les projets ont été développés, c'est-à-dire aux incubateurs publics. Le fonctionnement des incubateurs repose sur le développement des compétences des chargés d'affaires et sur le développement de compétences collectives qui, indépendamment des compétences développées à un niveau individuel, constituent un socle facilitant l'intégration des nouveaux chargés d'affaires et l'efficacité des processus d'incubation. Or, nous constatons un manque d'expertise au sein des incubateurs lié à la jeunesse des chargés d'affaires et à la faible valorisation des métiers de l'accompagnement des projets de création d'entreprise, qui entraîne un turn-over important et très souvent le départ des personnes les plus expérimentées. Ce constat renforce la nécessité, pour les incubateurs, de réaliser des apprentissages à un niveau organisationnel.

D'autre part, nous pensons que les processus d'accompagnement au sein des incubateurs sont des processus dynamiques par lesquels les entrepreneurs apprennent au rythme du développement de leurs projets et modifient, en conséquence, leurs attentes et leurs demandes vis-à-vis des structures d'accompagnement. Ils apprennent et agissent sur leurs projets, compte tenu de mécanismes cognitifs, de styles d'apprentissage et de modèles mentaux qui

leur sont propres et qui doivent être intégrés dans les processus d'accompagnement de manière à assurer un bon niveau d'efficacité à ces processus. Il nous semble que les processus de création d'entreprises développés dans des incubateurs publics français intègrent peu, à la fois cette dimension dynamique de l'accompagnement qui se traduit souvent par des désajustements offre / demande au sein des incubateurs et cette dimension psychologique permettant d'ajuster l'offre en fonction des schémas et modèles cognitifs des entrepreneurs. Enfin, les processus d'incubation renferment la croyance qu'il est possible, d'une certaine façon, de rationaliser les processus de création d'entreprise innovante et d'introduire, jusqu'à un certain point des connaissances très appliquées pouvant conduire à la possibilité d'utiliser une véritable technologie de l'accompagnement dans de telles structures. De notre point de vue, la réalité est tout autre, les entrepreneurs « bricolent » leur projet / processus de création d'entreprise innovante et sont très souvent dans des logiques d'effectuation, qui les amènent à déployer une grande ingéniosité et une forte adaptabilité dans l'utilisation des ressources qu'ils mobilisent pour développer leurs projets. Comment, dans ces conditions concilier ce qu'induit, à travers ses services et ses croyances, un incubateur, à savoir l'illusion de la rationalité et de la planification, avec ce que vivent les entrepreneurs, le bricolage au quotidien et la pénurie permanente de ressources ?

A partir de ces constats, nous pensons que le manque d'efficacité des incubateurs publics résulterait d'une mauvaise compréhension du processus entrepreneurial, accentuée (ou créée) par le poids du modèle rationnel. Ainsi la recherche d'une « technologie » de l'accompagnement serait illusoire puisque fondée sur un modèle non pertinent au regard de la réalité entrepreneuriale. L'hypothèse émise ici est que la satisfaction des porteurs de projet pourrait être améliorée par une meilleure prise en compte des particularités de l'apprentissage entrepreneurial.

Les premiers travaux portant sur la cognition entrepreneuriale méritent, de notre point de vue, d'être poursuivis (voir la thèse F. Bornard, 2007). Ainsi, les principales caractéristiques des processus d'apprentissage du métier de dirigeant sont les suivantes (H. Bouchikhi, 1991, 1994) :

- ils sont émergents et incrémentaux: c'est-à-dire non intentionnels, surgissant au fur-et-à-mesure de l'analyse et du traitement des différents problèmes ;
- ils se déroulent dans l'urgence ;

- ils sont constitués d'une succession d'essais/erreurs, selon une démarche expérimentale ;
- ils dépendent des schèmes mentaux de l'entrepreneur qui conditionnent et limitent le processus d'apprentissage et définissent les approches mobilisées pour traiter les problèmes

De plus, en comparaison au manager, « *l'entrepreneur se trouve dans une situation qui maximise les conséquences potentielles des biais et des erreurs cognitives en général* » (R. Baron, 1998). La question de savoir si l'apprentissage entrepreneurial présente des particularités paraît donc tout à fait pertinente. Or l'incubateur joue « *le double rôle de fournisseur de ressources et de vecteur d'apprentissages pour le porteur de projet de la structure d'accompagnement* » Chabaud, D., Ehlinger S. et Perret, V. (2005).

- Ce projet se propose de mieux comprendre comment s'opère l'apprentissage du porteur de projet au sein du dispositif d'accompagnement. L'incubation est étudiée ici comme processus d'apprentissage, dans un contexte où loin des démarches planifiées, les entrepreneurs 'bricolent' (voir Levi- Strauss, 1966 et plus spécifiquement dans le domaine de l'entrepreneuriat Baker et Nelson, 2005 et Baker et al., 2003) et activent des logiques d'effectuation (Sarasvathy, 2001). Certains auteurs parlent aussi d'une fonction d'accélération de l'apprentissage de l'incubé (Maalaoui, Masmoudi, 2008). Ainsi, « *la formation d'une coopération entre l'incubé et l'incubateur représente une initiative stratégique qui a le potentiel de créer de l'expérience, des actions et des choix stratégiques qui permettent l'apprentissage* ».

Les questions qui se posent alors tournent donc autour de : Comment les entrepreneurs perçoivent-ils l'apport de la structure d'incubation dans leur propre processus d'apprentissage ? De quelle manière intègrent-ils des dimensions liées au bricolage et à l'effectuation comme l'apprentissage à partir de situations problème, le développement de leur réseau social... ? Quelles ressources mobilisent-ils et comment ?

En montrant l'utilité de ces théories (bricolage entrepreneurial, effectuation, cognition entrepreneuriale) quant à l'étude des processus d'incubation et d'apprentissage dans des contextes d'incubation, notre communication a pour but d'ouvrir de nouvelles perspectives à partir des questions initiales que nous venons d'évoquer.

## **Contrôle stratégique de l'accompagnement**

**Karim Messeghem et Sylvie Sammut**

[karim.messeghem@univ-montp1.fr](mailto:karim.messeghem@univ-montp1.fr)

[sylvie.sammut@univ-montp1.fr](mailto:sylvie.sammut@univ-montp1.fr)

L'accompagnement à la création d'entreprise est de plus en plus encadré. Les structures d'accompagnement financent leurs actions très souvent à partir de financements publics. Dans ce contexte, la question de l'évaluation prend une grande importance.

### **Les enjeux de l'évaluation**

La question de l'évaluation dans le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprise présente un double enjeu.

#### **1. Un enjeu en termes de contrôle**

Le champ de l'accompagnement à la création d'entreprise a connu une multiplication des structures. A côté des structures classiques comme les consulaires, les boutiques de gestion, ont émergé des structures spécialisées dans les domaines sportif, artistique ou de l'économie sociale et solidaire. Cette hyper-segmentation du marché de la création et la prolifération des structures conduit les financeurs à renforcer leurs exigences en termes de suivi. De nombreux référentiels sont définis pour encadrer l'activité de ces organisations. Ils précisent les activités incontournables à assurer dans l'accompagnement. Le développement des démarches qualité telles que la norme NF X 50-770 pour les pépinières vise à encadrer les activités et à légitimer la sélection des structures les plus performantes au sein des structures. Dans le même ordre d'idées, et de façon plus général l'Etat est de plus en plus attaché à évaluer les pratiques d'accompagnement, en témoigne la mise en place du récent dispositif NACRE.

#### **2. Un enjeu en termes de pilotage**

Les outils d'évaluations sont également conçus pour améliorer le pilotage de l'activité des structures d'accompagnement. Ce besoin se retrouve tant au niveau des financeurs que des structures elles-mêmes. Les financeurs qui peuvent être l'Etat, la Région ou d'autres collectivités territoriales ont besoins d'indicateurs pour orienter leur action. Le déploiement de la LOLF a favorisé la mise en œuvre d'une logique d'évaluation des domaines d'investigation comme la création d'entreprises qui était relativement épargnée jusqu'à

présent. En outre, les structures, elles-mêmes, dans une logique de professionnalisation de leur activité, ont besoin de construire des tableaux de bord et de disposer d'indicateurs pour apprécier leur performance.

### **Vers un contrôle stratégique de l'évaluation**

L'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise peut être abordée de nombreuses façons. L'accent est mis souvent sous l'angle de la satisfaction en privilégiant une logique client. Le marketing et en particulier les travaux sur la qualité de service peuvent se révéler adaptés. Des auteurs comme Rascol-Boutard et Amans (2007), s'inspirant du modèle ServQual ont construit un outil d'évaluation de la satisfaction. Pour autant, peut-on se limiter à l'étude de la satisfaction pour évaluer la performance des structures d'accompagnement ? Nous pensons qu'il faut au contraire retenir une approche multidimensionnelle.

Si l'axe client est indispensable pour construire un contrôle stratégique de l'accompagnement, trois autres axes nous paraissent également indispensables :

- l'axe financier : les structures d'accompagnement bénéficient de ressources financières mises à disposition de l'Etat ou des collectivités locales. Elles doivent construire une réflexion en termes de création de valeur. Cette dernière peut s'entendre au sens large comme la création d'activité viable et pérenne.
- l'axe processus : l'accompagnement à la création peut être vu comme un processus, c'est-à-dire comme un ensemble d'activités inter-reliées et finalisées. Les travaux de Pettigrew (1979), Gartner (1985), Hernandez (1999) ou Cuzin et Fayolle (2004) en font largement écho.
- l'axe apprentissage : pour mener des activités d'accompagnement, il faut disposer de personnels compétents. Le développement des connaissances et des compétences constitue un facteur de performance (Sammut, 2003 ; Fayolle, 2004).

Ces quatre axes, sont au cœur du modèle de Kaplan et Norton (1998, 2001) et de leur tableau de bord prospectif. Cette approche a été utilisée dans de nombreux domaines qui relèvent du privé ou du public. En revanche, aucune étude n'a été menée dans le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprise. L'intérêt du tableau de bord prospectif est d'inclure la réflexion stratégique dans la construction du système de contrôle. Cette approche peut servir à mettre en œuvre un outil d'évaluation répondant aux attentes des parties prenantes, financeurs et créateurs, et appropriables par les structures.

Une étude empirique est menée pour construire un tableau de bord prospectif adapté à l'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise. Cette étude comprend plusieurs étapes :

- une étude exploratoire quantitative : un questionnaire en ligne a été soumis à des structures d'accompagnement pour connaître leurs pratiques et leurs attentes en termes d'évaluation.
- une étude qualitative auprès des financeurs, des structures et des porteurs de projets.
- une réunion de groupe pour construire la carte de causalité permettant de faire ressortir les facteurs de succès de l'accompagnement
- une étude quantitative pour tester la grille.

L'objectif de cette présentation sera de montrer l'intérêt de retenir une approche en termes de tableau de bord prospectif pour construire une grille d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise. Les premiers résultats de l'étude empirique seront également mis en avant pour préciser les pratiques et les attentes des structures d'accompagnement.

### **Sources bibliographiques**

CUZIN R., FAYOLLE A., (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°210, vol 39, p.77-88.

FAYOLLE A., (2004), « Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur les différences de perception », *Management International*, vol. 8, n° 2, p. 1-14.

GARTNER W.B., (1985), « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review*, Vol. 10, n°4, p. 696-706.

HERNANDEZ E-M (1999) – *Le processus entrepreneurial, Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan

PETTIGREW A.M., (1979), « On studying organizational cultures », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p.570-581.

RASCOL-BOUTARD S., AMANS P., (2007), « Vers des indicateurs de la qualité de la relation de service : le cas de l'accompagnement des créateurs d'entreprise », *6<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Montréal 2007.

SAMMUT S., « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin-juillet 2003, p. 153-164.

## **Vers un e-accompagnement**

**Dominique Mentha**

**Responsable de la formation et de la pédagogie à l'APCE**

Créée en 1979 à l'initiative des pouvoirs publics, l'ANCE, devenue **APCE** en 1996 intervient dans le processus d'aide à la création d'entreprises :

- à la manière d'une agence d'informations au travers de son portail internet, de ses publications et de fiches pratiques, elle assure la triple mission, de promouvoir l'esprit d'initiative, d'informer sur les mesures prises en faveur de la création d'entreprises et les dispositifs en place au niveau national et local et d'orienter le créateur dans ses démarches,
- en support technique des réseaux d'accompagnement et des collectivités pour leur apporter la formation et les outils d'une action de terrain de qualité,
- pour suivre l'évolution du processus de création d'entreprises, réaliser des études statistiques et des notes de conjoncture par secteur d'activité et bassin d'emplois, qualifier les attentes et les besoins en matière d'accompagnement.

Elle s'appuie sur une équipe de 45 personnes et développe un partenariat étroit avec plus de 5 000 experts de terrain partout en France issus des chambres de commerce et d'industrie, des chambres de métiers et de l'artisanat, de groupements d'initiatives locales, de réseaux privés, d'associations et de clubs d'entrepreneurs.

Le site Internet de l'APCE attire 18 000 000 de visites par an. Ces visiteurs consultent les publications et les études et utilisent les services en ligne. A travers cet outil, l'APCE a pour ambition :

- d'informer en temps réel et de manière exhaustive au plus près des attentes des créateurs,
- d'orienter les démarches vers les réseaux d'appui et d'aide au financement,
- de faciliter la concrétisation des projets.