

Pour une lecture stratégique de l'évaluation de la performance des incubateurs

1340

Résumé :

Un incubateur d'entreprises peut être décrit comme une « machine » complexe qui requiert l'utilisation de compétences élevées dans différents domaines. Mais l'incubateur peut aussi être vu comme un « cocon » stratégique où peuvent (où doivent selon la nature de l'incubateur) se rencontrer des chercheurs, des financeurs, des créateurs, des accompagnants spécialistes. S'il existe une littérature sur l'évaluation des incubateurs, on peut noter un manque de consensus.

La question de l'évaluation des incubateurs fait débat sur deux plans : théorique et pratique. Se pose, en effet, la question de savoir, d'une part, quels sont les indicateurs mobilisables pour apprécier la performance de l'accompagnement de ces structures, et d'autre part, comment améliorer la performance *in situ*. Nous proposons ici une approche stratégique de l'évaluation de l'accompagnement dispensé dans les structures d'incubation. Cette réflexion emprunte aux disciplines du contrôle de gestion et de l'entrepreneuriat. Les structures d'accompagnement doivent concevoir ou internaliser des outils du contrôle de gestion répondant au double enjeu de l'évaluation de la performance finale, mais aussi de l'évaluation des processus d'accompagnement. Le balanced scorecard, ou tableau de bord prospectif, est un outil développé par Kaplan et Norton (1998, 2001) qui peut répondre à ce défi.

Si notre réflexion est théorique, elle comprend également un volet empirique sur l'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprises qui repose sur une convention de recherche signée avec la CRCI Languedoc Roussillon et la PFCA 34, un réseau de structures d'accompagnement à la création d'entreprise de l'Hérault. La méthodologie retenue croise approche qualitative et quantitative. Dans ce papier, nous nous centrerons sur le volet quantitatif, en mettant l'accent sur une étude menée auprès de 109 structures d'accompagnement visant à apprécier la pertinence d'indicateurs de performance.

Mots clés :

Accompagnement – Création – Balanced Scorecard – Incubateur – Evaluation

INTRODUCTION

Si l'on retient une lecture en termes de métaphore (Morgan, 1999), l'incubateur peut être décrit comme une « machine » complexe qui requiert l'utilisation de compétences élevées dans différents domaines. Mais l'incubateur peut aussi être vu comme un « cocon » stratégique où peuvent (où doivent selon la nature de l'incubateur) se rencontrer des chercheurs, des financeurs, des créateurs, des accompagnants spécialistes. Ce lieu sensible implique l'excellence. C'est ce niveau de performance qu'il importe aujourd'hui de mesurer. Ainsi, si le nombre d'incubateurs, au moins en France, peut sembler largement suffisant, encore qu'une restructuration quant à la nature de l'offre (académique, technologique, social, etc.) puisse être raisonnablement envisagée pour gagner en pertinence, c'est surtout sur la cohérence entre les besoins des accompagnés et les pratiques des accompagnants qu'il semble nécessaire de travailler aujourd'hui (Vedel et Stephany, 2010).

S'il existe une littérature sur l'évaluation des incubateurs, on peut noter un manque de consensus qui est justifié, d'une part, par l'extrême hétérogénéité des structures d'incubation et, d'autre part, par l'existence de cultures nationales différentes entravant la généralisation des résultats (Abetti, 2004 ; Chabaud et *al.*, 2005). En outre, des facteurs institutionnels, formels et informels, (Autio et Klofsten, 1998 ; Chabaud et *al.*, 2005) exercent une influence non négligeable sur la façon dont sont gérées les structures. Il en découle des difficultés de benchmarking et de mise en place d'un système d'évaluation unifié.

La question de l'évaluation des incubateurs fait débat sur deux plans : théorique et pratique. Se pose, en effet, la question de savoir, d'une part, quels sont les indicateurs mobilisables pour apprécier la performance de l'accompagnement de ces structures, et d'autre part, comment améliorer la performance *in situ*. Nous proposons ici une approche stratégique de l'évaluation de l'accompagnement dispensé dans les structures d'incubation.

Il faut préciser que nous parlons d'incubateurs au sens anglo-saxon du terme qui se veut beaucoup plus générique que le sens francophone. Dans la littérature anglo-saxonne, les incubateurs sont des structures qui apportent une aide à la création d'entreprise en proposant différents services au porteur de projet, parmi lesquels figure l'hébergement de l'entreprise. Toutefois, la spécificité de l'accompagnement en France, marquée par une forte présence de

structures d'aide à la création d'entreprise ne proposant pas d'hébergement (chambres consulaires, boutiques de gestion, etc.), nous conduit à inclure dans le terme générique « incubateur » ces structures-ci.

D'autre part, il est important de souligner que cette réflexion emprunte aux disciplines du contrôle de gestion et de l'entrepreneuriat. Les structures d'accompagnement doivent concevoir ou internaliser des outils du contrôle de gestion répondant au double enjeu de l'évaluation de la performance finale, mais aussi de l'évaluation des processus d'accompagnement. Le balanced scorecard, ou tableau de bord prospectif, est un outil développé par Kaplan et Norton (1998, 2001) qui peut répondre à ce défi.

Si notre réflexion est théorique, elle comprend également un volet empirique sur l'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise qui repose sur une convention de recherche signée avec la CRCI Languedoc Roussillon et la PFCA 34, un réseau de structures d'accompagnement à la création d'entreprises de l'Hérault. La méthodologie retenue croise approche qualitative et quantitative. Dans ce papier, nous nous centrerons sur le volet quantitatif, en mettant l'accent sur une étude menée auprès de 109 structures d'accompagnement visant à apprécier la pertinence d'indicateurs de performance.

Nous ferons, tout d'abord, un état de l'art de l'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise dans les incubateurs en intégrant l'apport stratégique du balanced scorecard dans notre réflexion. Puis, nous mettrons en exergue la méthodologie utilisée. Nous présenterons enfin les résultats de notre travail avant d'entamer une discussion sur la pertinence de ces derniers.

1. L'EVALUATION DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE DANS LA LITTERATURE

La question de l'évaluation de l'accompagnement doit s'apprécier par rapport au double rôle des structures d'accompagnement : en tant que prestataires de services auprès d'entrepreneurs hébergés, mais aussi en tant qu'utilisateurs de fonds publics et/ou privés. Autrement dit, les entrepreneurs sont-ils accompagnés de façon performante, d'une part, et les structures d'accompagnement utilisent-elles les financements publics de la meilleure façon qui soit

d'autre part. L'évaluation de l'accompagnement doit répondre aux exigences de trois types d'acteurs : les financeurs, les structures d'accompagnement et les créateurs bénéficiant de l'accompagnement. Quels indicateurs de performance retenir ? Comment proposer une vision intégrée de l'évaluation ? Les deux paragraphes suivants vont nous permettre de répondre à ces questions.

1.1. LA DELICATE QUESTION DE L'EVALUATION DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION

La question de la performance de l'accompagnement est traitée de façon hétérogène dans la littérature : les leviers diffèrent, les acteurs présumés de l'évaluation également (Stephany et Vedel, 2005). Pour certains, les bénéficiaires doivent être le moteur de l'évaluation au travers de l'étude de la satisfaction des porteurs de projet notamment (Mian, 1997). Pour d'autres, les financeurs doivent jouer ce rôle en contrôlant l'utilisation des ressources qu'ils apportent aux incubateurs et que ces derniers transfèrent sous forme d'accompagnement aux entreprises hébergées (Sherman, 1999 ; Colombo et Delmastro, 2002). D'autres enfin pensent que la comparaison aux meilleurs de la catégorie est nécessaire pour justifier de leur niveau de performance et de l'évolution de celle-ci dans le temps (OCDE, 1997 ; Communauté Européenne, 2002).

Si toutes ces propositions sont tenables et ont chacune leur intérêt, elles tendent à appréhender l'incubateur comme une boîte noire (Hackett et Dilts, 2008). Nous considérons, en revanche, qu'il serait opportun d'y pénétrer afin d'en percevoir les caractéristiques managériales. Le tableau 1 met en exergue de multiples indicateurs tirés de la littérature sur lesquels il serait pertinent de s'appuyer afin de réfléchir sur une approche plus stratégique de l'évaluation de l'accompagnement.

Tableau 1 : Des indicateurs de performance de l'accompagnement à la création d'entreprises

Indicateurs	Revue de la littérature
Nombre de projets accompagnés	Allen et Rehman (1985) ; Allen et Levine (1986) ; Hisrich et Smilor (1988) ; Mian (1997) ; Hackett et Dilts (2004) ;
Taux de réalisation des projets	Allen et Rehman (1985) ; Allen et Levine (1986) ; Hisrich et Smilor (1988), Mian

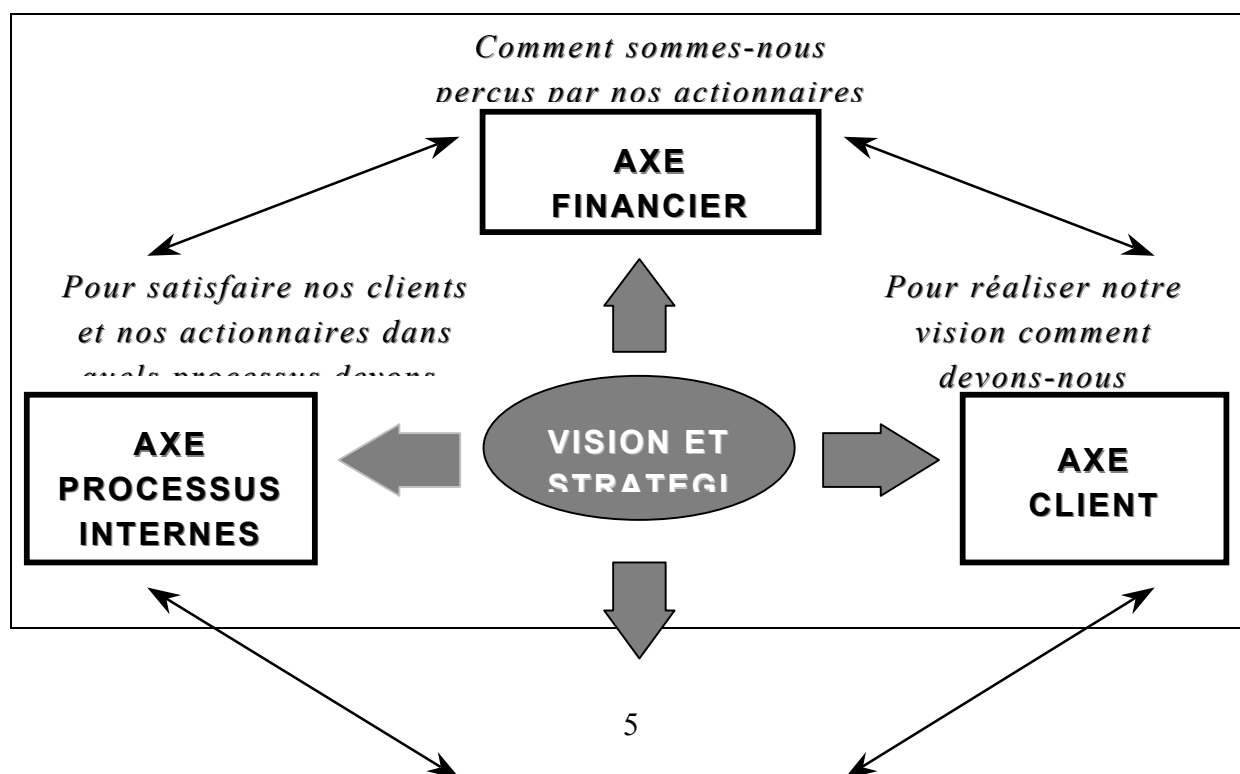
	(1997) ; Hackett et Dilts (2004) ;
Emplois induits par la création	Allen et Mc Cluskey (1990) ; Sherman (1999) ; Hackett et Dilts (2004) ; Bollingtoft et <i>al.</i> (2005)
Mise à disposition d'outils	Sherman et Chappell (1998) ; Lichtenstein (1992) ; Colombo et Delmastro (2002) ; Bollingtoft et Ulhoi (2005)
Satisfaction du porteur	Allen et Rehman (1985) ; Cooper (1985) ; Smilor (1987) ; Hisrich et Smilor (1988) ; Plosila et Allen (1985) ; Rice (1993) ; Mian (1997)
Insertion du porteur dans les réseaux professionnels	Colombo et Delmastro (2002) ; Pena (2004) ; Peters et <i>al.</i> (2004) ; Chan et Lau (2005) ; Bollingtoft et Ulhoi (2005) ; Chabaud et <i>al.</i> (2005) ; Les auteurs (2007)
Accès à des ressources financières	Sherman et Chappell (1998) ; Colombo et Delmastro (2002) ; Chan et Lau (2005) ; Bollingtoft et Ulhoi (2005)
Diminution des coûts de fonctionnement	Sherman et Chappell (1998) ; Colombo et Delmastro (2002) ; Chan et Lau (2005) ; Bollingtoft et Ulhoi (2005)
Accès facilité à des partenaires économiques et commerciaux	Sherman et Chappell (1998) ; Colombo et Delmastro (2002) ; Peters et <i>al.</i> (2004) ; Chan et Lau (2005) ; Bollingtoft et Ulhoi (2005)
Maîtrise de la législation	Smilor (1987)
Identification des acteurs du réseau et des ressources à mobiliser	Colombo et Delmastro (2002) ; Pena (2004) ; Peters et <i>al.</i> (2004) ; Chan et Lau (2005)
Participation active	Lichtenstein (1992) ; Rice (2002) ; Hackett et Dilts (2004) ; Studdard (2004) ; Les auteurs (2007)
Capacité de la structure à apporter une réponse sur mesure	Lichtenstein (1992) ; Colombo et Delmastro (2002) ; Chan et Lau (2005) ; Studdard (2004) ; Bollingtoft et Ulhoi (2005)
Sélection des porteurs	Smilor (1987) ; Lumpkin et Ireland (1988) ; Campbell (1989) ; Rice et Matthews (1995) ; Mian (1997) ; Colombo et Delmastro (2002) ; Bergek et Norman (2007) ; Aerts et <i>al.</i> (2007) ; Vedel (2008)
Formation continue des accompagnants	Smilor (1987) ; Campbell (1989) ; Rice et Matthews (1995) ; Mian (1997)
Repérage d'acteurs ressources disposant de compétences clés	Smilor (1987) ; Sherman et Chappell (1998)
Expérience des accompagnants	Smilor (1987) ; Allen et McCluskey (1990) ; Rice et Matthews (1995) ; Clarysse et <i>al.</i> (2004) ; Versino et Hooser (2005) ;
Insertion dans les réseaux	Smilor (1987) ; Chabaud et <i>al.</i> (2005)
Système d'information adapté à la structure	Smilor (1987)
Echange de bonnes pratiques	Sherman et Chappell (1998)

Cette littérature permet d'identifier les principaux indicateurs de performance susceptibles d'être utilisés pour évaluer la performance d'un incubateur. Toutefois, ces approches ne permettent pas de comprendre comment s'articulent ces indicateurs. Autour de quelles dimensions s'agrègent-ils ? En outre, ces travaux ne proposent pas de relier l'évaluation de la performance à la stratégie des structures d'accompagnement. Nous proposons de dépasser ces limites à partir d'une approche croisant stratégie, entrepreneuriat et contrôle de gestion.

1.2. L'APPORT DU BALANCED SCORECARD (BSC)

L'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise doit être en phase avec la stratégie poursuivie par la structure et doit être multidimensionnelle. Le balanced scorecard, ou tableau de bord prospectif, est un outil qui peut répondre à ces objectifs. Conçu par Kaplan et Norton (1998, 2001) pour évaluer la performance, il permet de mettre en relation le contrôle de gestion et la stratégie. La vision stratégique de l'organisation est placée au cœur du processus d'évaluation de la performance. L'articulation entre la stratégie et la mesure de la performance s'apprécie à l'aide de la carte stratégique. Elle est fondée sur des relations causales entre quatre leviers de performance : l'axe financier ou actionnaire, l'axe client, l'axe processus internes et l'axe apprentissage-innovation (cf. Figure n°1). Ce schéma de causalité exprime la représentation que les dirigeants se font de la stratégie et de la meilleure voie pour l'atteindre. La figure suivante proposée par Kaplan et Norton illustre cette relation

Figure 1 : Les quatre axes du BSC (Kaplan et Norton, 1999)



AXE APPRENTISSAG E

*Pour réaliser notre vision comment
allons-nous maintenir notre
aptitude au changement ?*

L'intérêt de ce modèle est triple :

- La construction de la carte stratégique est un processus collaboratif qui peut être ouvert à l'ensemble des parties prenantes. Dans le champ de l'accompagnement à la création d'entreprise, il est essentiel d'associer les financeurs, les responsables de structures, voire les porteurs de projet.
- Le balanced scorecard permet de concilier les deux visions du contrôle de gestion décrites par Simons (1995) : le *contrôle diagnostic*, fondé sur le contrôle *a posteriori* des résultats et sur la mise en œuvre de stratégies délibérées, et le *contrôle interactif*, orienté vers l'apprentissage organisationnel, la recherche d'opportunités et l'émergence de nouvelles stratégies.
- Le balanced scorecard retient une approche dialectique et permet ainsi de combiner différents types d'indicateurs ago-antagonistes : indicateurs de résultats et de processus, indicateurs financiers et non financiers, indicateurs qualitatifs et quantitatifs... Cette vision plurielle de la performance est en phase avec la littérature sur l'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprises décrite dans le paragraphe précédent.

Les auteurs (2010), dans le cadre d'une étude en ligne auprès de responsables de structures d'accompagnement, ont montré que les différentes dimensions du modèle peuvent être utilisées pour apprécier la performance de l'accompagnement. Ils proposent toutefois d'adapter la terminologie :

Tableau 2 : Adaptation du BSC à l'accompagnement à la création d'entreprises

Axe dans le BSC	Adaptation	Mesures
Axe actionnaire ou financier	Axe « développement économique et social »	Indicateurs de performance permettant de satisfaire les exigences des parties prenantes
Axe client	Axe « porteurs de projet »	Indicateurs permettant de mesurer l'efficacité du dispositif vis-à-vis

		des attentes des porteurs de projet
Axe processus	Axe « processus d'accompagnement »	Indicateurs de processus ou « inducteurs de performance », permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficacité des différents processus d'accompagnement
Axe apprentissage innovation	Axe « apprentissage innovation »	Indicateurs permettant d'apprécier les apprentissages et l'innovation dans le dispositif d'accompagnement

Dans cette première partie, nous avons montré que la littérature sur l'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise invite à retenir une lecture plurielle. La méthode du tableau de bord prospectif répond à cet objectif. Nous avons souligné l'intérêt à recourir au BSC pour évaluer la performance des structures d'accompagnement. Nous allons à présent proposer un cadre méthodologique centré sur la mise en œuvre de cet outil.

2. METHODOLOGIE

La démarche retenue revêt un caractère exploratoire en croisant des approches qualitatives et quantitatives. Elle se compose de quatre principales étapes. La première d'entre elles a consisté en une étude en ligne sur l'évaluation de l'accompagnement. Ce sont 21 structures d'accompagnement qui ont participé à cette première étape dont le but était de mettre en lumière les principaux enjeux de l'évaluation de l'accompagnement.

A l'issue de cette étude en ligne, une étude qualitative a été engagée. Des entretiens d'une à deux heures ont été réalisés auprès de quatre financeurs et de six structures d'accompagnement. A partir de ces entretiens, une analyse de contenu a été conduite au travers du logiciel Alceste, ce qui a permis de mettre en évidence les principales attentes des acteurs quant à l'évaluation de l'accompagnement.

Une réunion de groupe, associant financeurs et structures d'accompagnement, a ensuite été organisée afin d'élaborer une grille d'évaluation pour l'accompagnement à la création d'entreprise. Cette grille d'évaluation a été calquée sur l'approche du tableau de bord prospectif (cf. Annexe 1).

Enfin, cette recherche s'achève sur une étude quantitative visant à tester la grille d'évaluation auprès de structures d'accompagnement. Un questionnaire, dont le but est de déterminer le niveau de pertinence des différents indicateurs de performance identifiés dans la grille d'évaluation, a été administré par Internet à l'aide du logiciel Sphinx. Le lien du questionnaire a été diffusé à l'ensemble des structures d'accompagnement à la création d'entreprise qui étaient présentes au second « Congrès des Acteurs » qui a eu lieu les 19 et 20 octobre 2009, à Palavas-les-Flots. Le lien du questionnaire a également été diffusé à une échelle plus nationale, grâce à des listes de structures d'accompagnement transmises par l'APCE, la CRCI Languedoc Roussillon, et la PFCA 34. Tous les types de structure d'accompagnement ont été visés lors de la diffusion du questionnaire : chambres consulaires, incubateurs, pépinières d'entreprises... Nous allons dans cette communication nous centrer sur cette dernière étape.

109 structures d'accompagnement ont répondu au questionnaire. Ces dernières sont plutôt de petite taille, puisqu'elles emploient en moyenne 3,5 salariés. Ainsi, 84,4% des structures ont un effectif inférieur à 5 salariés (et 94,5% ont un effectif inférieur à 10 salariés).

Dans le questionnaire, il était demandé aux structures d'accompagnement d'évaluer la pertinence des indicateurs de performance de l'accompagnement à la création d'entreprise, sur une échelle de Likert, allant de 1 à 4 :

- 1 : « pertinence très faible » ;
- 2 : « pertinence faible » ;
- 3 : « pertinence élevée » ;
- 4 : « pertinence très élevée ».

Nous allons présenter les principaux résultats sous forme de tris à plat, de manière à mettre en lumière le niveau de pertinence de chacun des indicateurs. Pour ce faire, nous reprendrons chacun des quatre axes de performance :

- performance en termes de développement économique et social ;
- performance au regard des porteurs de projets accompagnés ;
- performance dans les processus d'accompagnement ;
- performance en termes d'apprentissage.

Chacun de ces quatre axes de performance est composé de trois sous-dimensions¹. Pour les indicateurs associés à ces sous-dimensions, nous détaillerons la fréquence cumulée des modalités « 3 » et « 4 » de notre échelle de Likert, afin de mettre en exergue les indicateurs qui sont reconnus comme ayant une pertinence « élevée » (modalité 3) et « très élevée » (modalité 4). Nous présenterons également la moyenne obtenue par chaque indicateur sur l'échelle allant de 1 à 4. Enfin, nous calculerons également le total moyen obtenu par chacune des sous-dimensions.

3. RESULTATS

La phase qualitative nous a permis de construire une carte stratégique et d'identifier des indicateurs de performance (cf. Annexe 1). L'étude quantitative va nous permettre d'apprécier la pertinence de chacun d'entre eux.

3.1. AXE 1 : PERFORMANCE EN TERMES DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL

Le premier axe de performance relatif au développement économique et social se compose des trois sous-dimensions suivantes : « structures d'accompagnement », « entreprise – individu » et « financeurs ».

Tableau 3 : Performance en termes de développement économique et social

	Indicateurs	Fréquence cumulée pour les modalités « pertinence élevée » et « pertinence très élevée »	Moyenne obtenue (sur 4)
Structures d'accompagnement	Nombre de collaborateurs affectés à l'accompagnement à la création	56%	2,62
	Nombre de porteurs de projet accompagnés au cours d'une année	65,1%	2,81
	Nombre de créations	69,7%	2,95

¹ Ces premiers résultats (tris à plat) ont été complétés par des analyses en composantes principales (ACP) qui ont été effectuées grâce au logiciel SPSS. Nous avons ainsi été en mesure de vérifier comment se composent les trois sous-dimensions que nous avons repérées pour chacun des quatre axes de performance, grâce à notre précédente étude qualitative.

	effectives / nombre de projets accompagnés		
	Montant du budget global affecté à l'accompagnement à la création	66,1%	2,76
	Total moyen	64,2%	2,79
Entreprise – individu	Développement des compétences du créateur	83,5%	3,21
	Accompagnement du deuil	42,2%	2,41
	Salaire du créateur en % du SMIC	33%	2,25
	CA prévisionnel / CA réalisé	67%	2,85
	Retour à l'emploi	65,2%	2,80
	Total moyen	58,2%	2,70
Financeurs	Justice spatiale	25,7%	2,16
	Nombre d'emplois générés au sein des entreprises accompagnées	52,3%	2,62
	Taux de pérennité des entreprises accompagnées	88,1%	3,45
	Total moyen	55,4%	2,74

Ces premiers résultats montrent que l'analyse de la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise, au travers des caractéristiques des structures (sous-dimension « structures d'accompagnement »), est plutôt jugée comme pertinente. En effet, tous les indicateurs de cette sous-dimension ont une fréquence supérieure à 50%, ce qui signifie qu'il y a plus de la moitié des structures interrogées qui considèrent que ces indicateurs ont une « pertinence élevée » ou « très élevée ». Néanmoins, il faut souligner que l'indicateur « nombre de collaborateurs affectés à l'accompagnement à la création » apparaît comme moins pertinent que les autres pour juger de la performance de l'accompagnement, sa fréquence (56%) est environ inférieure de 10% à celle des autres indicateurs de cette sous-dimension.

D'autre part, il apparaît que la sous-dimension « entreprise – individu » est moins pertinente que celle relative aux « structures d'accompagnement » pour juger de la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise. En effet, cette deuxième sous-dimension obtient

une fréquence moyenne et une moyenne totale inférieures à la première (58,2% contre 64,2% et 2,70 contre 2,79). De plus, il convient de signaler que les indicateurs « accompagnement du deuil » et « salaire du créateur en % du SMIC » sont considérés comme peu pertinents pour évaluer la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise, puisqu'ils obtiennent une fréquence inférieure à 50% (respectivement 42,2% et 33%). En revanche, le « développement des compétences du créateur » est considéré comme un élément très important, puisque l'indicateur obtient un score de 83,5%.

Enfin, la dernière sous-dimension, « financeurs », obtient des résultats inférieurs aux deux précédentes en termes de fréquence moyenne (55,4%). Ainsi, la « justice spatiale » est considérée comme étant un indicateur particulièrement peu pertinent pour juger de la performance de l'accompagnement (fréquence de 25,7% et moyenne de 2,16). « Le nombre d'emplois générés au sein des entreprises accompagnées » est considéré comme un indicateur davantage pertinent (fréquence de 52,3%). Cependant, il est quelque peu surprenant qu'il n'obtienne pas un score plus élevé, étant donné l'importance accordée par les pouvoirs publics à la création d'emplois. Pour finir, nous remarquons que le « taux de pérennité des entreprises accompagnées » est perçu, a contrario, comme un indicateur très pertinent pour évaluer la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise (fréquence de 88,1% et moyenne de 3,45).

Globalement, il convient de souligner que ce premier axe de performance revêt une pertinence modérée, puisqu'aucune de ses trois sous-dimensions ne présente une moyenne totale supérieure à 3 (les indicateurs sont considérés comme ayant une pertinence élevée à partir de 3).

3.2. AXE 2 : PERFORMANCE AU REGARD DES PORTEURS DE PROJETS ACCOMPAGNES

Nous allons à présent nous centrer sur le deuxième axe : la performance au regard des porteurs de projets accompagnés. Il est composé de trois sous-dimensions : « attributs produits / services », « relations » et « image ».

Tableau 4 : Performance au regard des porteurs de projets accompagnés

	Indicateurs	Fréquence cumulée pour les modalités « pertinence élevée »	Moyenne
--	-------------	--	---------

		et « pertinence très élevée »	obtenue (sur 4)
Attributs produits / services	Mise à disposition d'outils permettant la formalisation de la prestation	78%	3,01
	Mention explicite du financeur dans la prestation	37,6%	2,34
	Total moyen	57,8%	2,68
Relations	Taux de satisfaction du créateur vis-à-vis de la prestation	88,1%	3,25
	Insertion du créateur dans des réseaux professionnels	76,2%	3,03
	Maintien du lien d'accompagnement post-crédation	82,6%	3,23
	Total moyen	82,3%	3,17
Image	Utilisation d'outils de communication	63,3%	2,77
	Certification et ou labellisation de la structure	65,1%	2,85
	Notoriété de la structure d'accompagnement	69,7%	2,89
	Total moyen	66,0%	2,84

Bien que la sous-dimension « attributs produits / services » ait une fréquence moyenne supérieure à 50%, elle n'apparaît pas comme étant une des plus pertinentes (fréquence moyenne de 57,8% et moyenne totale de 2,68). Cela peut s'expliquer principalement par l'indicateur « mention explicite du financeur dans la prestation » considéré comme étant un des moins pertinents pour juger de la performance de l'accompagnement (fréquence de 37,6% et moyenne de 2,34).

L'analyse des relations entretenues avec les porteurs de projet (sous-dimension « relations ») est en revanche considérée comme un très bon moyen de juger de la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise (fréquence moyenne de 82,3% et moyenne totale de 3,17). Les trois indicateurs, qui composent cette sous-dimension, obtiennent tous une moyenne supérieure à 3.

Enfin, les indicateurs liés à l'image des structures d'accompagnement sont perçus comme plutôt pertinents, étant donné qu'ils ont tous une fréquence supérieure à 60%. Toutefois, il faut signaler qu'ils sont considérés comme nettement moins pertinents que les indicateurs liés aux relations entre les structures d'accompagnement et les porteurs de projet (moyenne totale de 2,84 contre 3,17).

3.3. AXE 3 : PERFORMANCE DANS LES PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

Nous allons à présent nous intéresser à la performance des structures dans leur processus d'accompagnement. Une nouvelle fois, trois sous-dimensions ont été identifiées pour cet axe de performance : « processus de management des opérations », « processus de gestion des accompagnés » et « processus d'innovation ».

Tableau 5 : Performance dans les processus d'accompagnement

	Indicateurs	Fréquence cumulée pour les modalités « pertinence élevée » et « pertinence très élevée »	Moyenne obtenue (sur 4)
Processus de management des opérations	Capacité à respecter un cahier des charges	81,7%	3,00
	Maîtrise de la législation relative à la création d'entreprise	86,2%	3,36
	Utilisation d'outils d'accompagnement (progiciels...)	64,2%	2,93
	Identification des acteurs du réseau et des ressources à mobiliser	86,2%	3,41
	Accompagnement à distance (téléphone, internet,...)	56,9%	2,61
	Mise en place d'une démarche qualité	65,2%	2,79
	Total moyen	73,4%	3,02
Processus de gestion des accompagnés	Mise en parcours actif (participation active de l'accompagnant et de l'accompagné)	86,2%	3,24
	Bilan partagé post	79,8%	3,12

	accompagnement		
	Capacité de la structure à apporter une réponse sur mesure	87,2%	3,49
	Respect de la confidentialité	89%	3,58
	Validation progressive des étapes du parcours	89%	3,21
	Total moyen	86,2%	3,33
Processus d'innovation	Participation active à des réflexions collectives sur les méthodes d'accompagnement	61,5%	2,82
	Engagement dans des expérimentations d'accompagnement à l'intérieur des structures	54,1%	2,64
	Total moyen	57,8%	2,73

Le « processus de management des opérations » est jugé comme une voie fortement pertinente d'évaluation de la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise (fréquence moyenne de 73,4% et moyenne totale de 3,02). Néanmoins, il convient de noter une certaine hétérogénéité entre les indicateurs de cette sous-dimension qu'il est possible de regrouper en deux catégories :

- ceux qui ont une pertinence très élevée (fréquence supérieure à 80%) : « capacité à respecter un cahier des charges », « maîtrise de la législation relative à la création d'entreprise » et « identification des acteurs du réseau et des ressources à mobiliser » ;
- ceux qui ont une pertinence modérée (fréquence proche de 60%) : « utilisation d'outils d'accompagnement », « accompagnement à distance » et « mise en place d'une démarche qualité ».

Par ailleurs, l'analyse du processus de gestion des accompagnés est perçue comme le moyen le plus pertinent d'évaluer la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise. En effet, les indicateurs liés à cette sous-dimension obtiennent la fréquence moyenne (86,2%) et la moyenne totale (3,33) les plus élevées. Contrairement à la précédente sous-dimension, nous constatons ici une forte homogénéité des indicateurs, puisqu'ils ont tous une moyenne nettement supérieure à 3, ainsi qu'une fréquence supérieure à 80% (excepté le « bilan partagé post accompagnement » avec une fréquence de 79,8%).

La dernière sous-dimension de ce troisième axe, relative au processus d'innovation, est en revanche jugée comme bien moins pertinente que les deux précédentes. La fréquence moyenne n'est ici que de 57,8% (contre 73,4% et 86,2%) et la moyenne totale de 2,73 (contre 3,02 et 3,33).

3.4. AXE 4 : PERFORMANCE EN TERMES D'APPRENTISSAGE

Nous allons terminer la présentation de ces résultats avec un quatrième et dernier axe qui porte sur la performance en termes d'apprentissage. Le « capital humain », le « capital informationnel et relationnel », ainsi que le « capital organisationnel » sont les trois sous-dimensions de ce quatrième axe de performance.

Tableau 5 : Performance en termes d'apprentissage

	Indicateurs	Fréquence cumulée pour les modalités « pertinence élevée » et « pertinence très élevée »	Moyenne obtenue (sur 4)
Capital humain	Référentiels ou grilles de compétences du personnel de la structure	77,9%	2,94
	Effort de formation continue	83,5%	3,20
	Expérience antérieure des chargés de mission dans l'accompagnement et/ou la création	67%	2,96
	Repérage d'acteurs ressources disposant des compétences clés	88,1%	3,35
	Total moyen	79,1%	3,11
Capital informationnel et relationnel	Insertion dans des réseaux (associations, universités,...)	70,6%	2,98
	Systèmes d'information (bases de données de connaissances, suivi des dossiers,...)	83,4%	3,11
	Veille informationnelle (juridique, économique, ...)	87,1%	3,26
	Echange de bonnes pratiques	89,9%	3,21
	Participation à des manifestations (congrès,	66,1%	2,81

	salons, ...)		
	Total moyen	79,4%	3,07
Capital organisationnel	Management en équipes	70,7%	2,90
	Polyvalence des conseillers techniques	84,4%	3,18
	Spécialisation des conseillers techniques	44,9%	2,53
	Dispositifs collaboratifs formels ou informels	65,2%	2,84
	Turnover	39,5%	2,44
	Total moyen	60,9%	2,78

Les indicateurs liés au capital humain sont considérés comme fortement pertinents pour juger de la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise. La moyenne totale de cette sous-dimension est supérieure à 3 et la fréquence moyenne proche de 80%. A noter que « l'expérience antérieure des chargés de mission dans l'accompagnement et/ou la création » se distingue assez nettement des autres indicateurs par une fréquence plus basse (67% contre environ 80%). Cet indicateur semble donc moins pertinent que les autres pour évaluer la performance de l'accompagnement sous l'angle du capital humain.

Au même titre que le capital humain, le capital informationnel et relationnel est également perçu comme un moyen fortement pertinent d'évaluer la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise. En effet, les résultats de ces deux sous-dimensions sont assez proches. Les indicateurs liés au capital informationnel et relationnel présentent eux aussi une moyenne totale supérieure à 3 et une fréquence moyenne proche de 80%. En revanche, il faut ici distinguer les indicateurs en deux catégories :

- ceux qui ont une pertinence très élevée (fréquence supérieure à 80%) : « systèmes d'information », « veille informationnelle » et « échange de bonnes pratiques » ;
- ceux qui ont une pertinence un peu plus modérée (fréquence proche de 70%) : « insertion dans des réseaux » et « participation à des manifestations »

Au vu de sa fréquence moyenne (60,9%) et de sa moyenne totale (2,78), le capital organisationnel apparaît comme moins pertinent que les deux précédentes sous-dimensions pour juger de la performance de l'accompagnement. Seule la « polyvalence des conseillers

techniques » est considérée comme un indicateur plus pertinent avec une fréquence de 84,4% et une moyenne de 3,18. A noter aussi que les indicateurs « spécialisation des conseillers techniques » et « turnover » ont même une fréquence qui est inférieure à 50%, ce qui signifie donc qu'ils sont perçus comme particulièrement peu pertinents. Au final, la configuration de ce quatrième axe de performance apparaît comme étant assez proche du troisième, à savoir deux premières sous-dimensions fortement pertinentes accompagnées d'une troisième davantage en retrait.

Cette analyse nous a permis d'identifier les principales dimensions sur lesquelles l'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise doit se focaliser. Nous allons discuter ces résultats en proposant un retour sur la littérature.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

La littérature anglo-saxonne sur les processus d'incubation d'entreprises est relativement développée. L'un des thèmes privilégiés dans la littérature relative à l'incubation est celui de la performance des incubateurs. En effet, de nombreux travaux se sont intéressés aux différentes dimensions que peut recouvrir la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise. Il en résulte la mise en exergue d'une forte multidimensionnalité du concept de performance pour l'accompagnement à la création. Il est ainsi possible de relever dans la littérature plusieurs dimensions qui permettent de caractériser la performance des structures d'accompagnement :

- survie des entreprises et création d'emplois (Markley et McNamara, 1995 ; Lalkaka et Abetti, 1999 ; Lalkaka, 2003) ;
- services proposés (Peters et *al.*, 2004) ;
- expérience de l'incubateur, importance du réseau et sélection des projets (Smilor, 1987 ; Allen et McCluskey, 1990) ;
- accès au capital social (Bøllingtoft et Ulhoi, 2005 ; Hughes et *al.*, 2007) ;
- qualité de l'apprentissage et relation avec l'accompagnant (Lichtenstein, 1992 ; Rice, 2002 ; Studdard, 2004) ;
- innovation et qualité du management (Mian, 1997 ; Bearse, 1998).

En se fondant sur une étude qualitative, les auteurs (2010) ont élaboré un outil pour permettre d'évaluer la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise. Dans leur étude, les auteurs ont retrouvé cette forte multidimensionnalité relevée dans la littérature puisque l'outil, qu'ils proposent, se structure autour de 12 sous-dimensions, elles-mêmes regroupées en 4 dimensions principales.

La principale contribution de ce travail a été d'interroger les structures d'accompagnement quant à la pertinence des indicateurs composant les différentes sous-dimensions de la performance de l'accompagnement, identifiés dans une première étude qualitative. De cette manière, nous sommes à présent en mesure de mettre en lumière les sous-dimensions qui sont considérées, par les structures d'accompagnement, comme les plus pertinentes pour juger de leur action.

Ainsi, les résultats sur le premier axe de performance montrent que les structures d'accompagnement privilégient une évaluation fondée sur leurs propres caractéristiques plutôt qu'une évaluation reposant sur la situation des porteurs de projet et de leurs entreprises. La notion de « services proposés », évoquée par Peters et *al.* (2004), est donc jugée comme plutôt pertinente pour évaluer la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise.

La sous-dimension « financeurs » est, en revanche, considérée comme très modérément pertinente. Ce résultat signifie que les structures d'accompagnement ne partagent pas forcément la même vision que les financeurs de ce que doit être l'évaluation de leur action auprès des porteurs de projet. De plus, il est important de souligner que les indicateurs de « survie des entreprises » et de « création d'emplois » (Markley et McNamara, 1995 ; Lalkaka et Abetti, 1999 ; Lalkaka, 2003) ne sont perçus avec le même niveau de pertinence. En effet, bien que les pouvoirs publics accordent une attention toute particulière à la création d'emplois, cet indicateur est considéré comme ayant une pertinence relativement modérée. Nous pouvons l'expliquer par le fait que les structures d'accompagnement sont bien souvent spécialisées sur un type de projet et/ou de public particuliers. Une des conséquences de cette spécialisation peut être la création quasi systématique d'entreprises de petite taille, qui n'auront pas forcément vocation à croître énormément. Dès lors, le nombre d'emplois créés n'apparaît plus comme un indicateur des plus pertinents pour juger de la performance de l'accompagnement prodigué. A contrario, la survie des entreprises est jugée par les structures d'accompagnement comme étant un indicateur des plus pertinents. Il fait donc ici consensus

qu'une des missions prioritaires des structures d'appui est de contribuer à la pérennité des entreprises créées.

De manière globale, l'axe de performance relatif au développement économique et social apparaît en retrait par rapport aux autres axes de performance. Les structures d'accompagnement ne considèrent donc pas que leur influence sur le développement économique et social soit le moyen le plus pertinent de les évaluer, contrairement à l'idée défendue par Markley et McNamara (1995), Lalkaka et Abetti (1999) et Lalkaka (2003) (à l'exception de la survie des entreprises ou du développement des compétences du créateur considérés comme des indicateurs fortement pertinents). Cela peut s'expliquer par le fait que les structures d'accompagnement puissent considérer qu'elles n'ont pas réellement de prise sur le porteur de projet et son entreprise, une fois celle-ci créée. Leur action se situant le plus souvent sur la phase ante création, elles considèrent qu'il est moins pertinent de les juger sur des résultats post création (emplois créés, salaire du porteur de projet, chiffre d'affaires...) qui sont certes fonction du niveau de préparation du projet, mais aussi et surtout des décisions qui seront ensuite prises par le créateur.

Le deuxième axe de performance relatif au regard que portent les porteurs de projets sur l'accompagnement est marqué par la prédominance de la sous-dimension « relations », qui est perçue comme fortement pertinente pour évaluer la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise. Nous rejoignons ici l'idée de Sammut (1998) ou de Rice (2002) selon laquelle la relation entre l'accompagnant et le porteur de projet est déterminante dans la réussite du processus d'accompagnement. Pour Rice (2002), le bon déroulement de cette relation doit ainsi conduire à une coproduction de l'accompagnement de la part des deux acteurs.

Le troisième axe de performance, qui a trait aux processus d'accompagnement, est reconnu comme étant particulièrement bien adapté à l'évaluation de la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise. Les notions d'accès au capital social (Bøllingtoft et Ulhøi, 2005 ; Hughes et *al.*, 2007), ainsi que de qualité de l'apprentissage (Lichtenstein, 1992 ; Rice, 2002 ; Studdard, 2004), sont donc considérées par les structures d'accompagnement comme les fondements de la performance de leur action auprès des porteurs de projet. Ces résultats font ainsi écho aux indicateurs du premier axe de performance qui sont fondés sur des résultats post création et qui sont considérés comme bien

moins pertinents. Il apparaît donc clairement que les structures d'appui estiment plus légitime une évaluation ancrée sur les processus d'accompagnement, c'est-à-dire une évaluation qui porte sur leur action directe, plutôt qu'une évaluation davantage indirecte. Cette évaluation indirecte est, en effet, liée aux résultats des entreprises accompagnées. Ces résultats sont, eux-mêmes, très dépendants de l'utilisation, par le porteur de projet, des savoirs qui lui auront été transmis. Nous retrouvons donc ici le débat engagé entre Chrisman et McMullan (1996, 2002) et Wood (1994, 1999) sur la manière d'évaluer la performance de l'accompagnement, avec la possibilité soit d'une évaluation indirecte défendue par les premiers soit d'une évaluation plus directe défendue par le second. Notre étude montre que les structures d'accompagnement vont davantage dans le sens de Wood (1994, 1999) et d'une évaluation directe.

Enfin, le quatrième et dernier axe de performance relatif à l'apprentissage des structures d'accompagnement est également considéré comme très pertinent pour juger de la performance de l'accompagnement à la création d'entreprise. Nous rejoignons donc l'idée de Mian (1997) et Bearse (1998) selon laquelle la qualité du management est une dimension importante de la performance des structures d'accompagnement, dans le sens où elle permettra d'assurer les conditions nécessaires à une constante amélioration des processus d'accompagnement.

Nous pouvons donc conclure que les indicateurs liés aux troisième et quatrième axes, qui portent respectivement sur les processus d'accompagnement et sur l'apprentissage des structures, sont considérés comme étant les plus pertinents pour évaluer l'accompagnement à la création d'entreprise. Les structures d'accompagnement privilégient ainsi davantage une évaluation directe qui porte sur leurs pratiques d'accompagnement, ainsi que sur les moyens qu'elles mettent en œuvre pour les améliorer. Par conséquent, elles apparaissent moins enthousiastes à l'idée d'une évaluation indirecte qui porterait sur les résultats des entreprises accompagnées.

Les apports de cette communication sont donc doubles. Elle a permis dans un premier temps de montrer l'existence d'une forte multidimensionnalité dans l'évaluation de la performance des structures d'accompagnement. Puis, dans un second temps, elle a permis de mettre en exergue, au travers d'un questionnaire administré auprès de 109 structures, les dimensions qui sont considérées par ces dernières comme étant les plus légitimes pour juger de leur action et auxquelles les financeurs devraient certainement attacher davantage d'importance à l'avenir.

Ce travail de recherche se poursuit sous forme d'expérimentation. Cinq structures d'accompagnement aux profils différents se sont engagées dans l'utilisation de cet outil pour évaluer leur performance. Cette nouvelle phase devrait permettre d'introduire de la contingence en adaptant l'outil au type de structures.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abetti, P. (2004), Government-supported incubators in the Helsinki Region, Finland : infrastructure, results and best practices, *Journal of Technology Transfer*, 29, 19-40.
- Abetti, P. et R. Stuart (1985), Entrepreneurship and technology transfer: Key factors in the innovation process, In D.L. Sexton & R.W. Smilor (dir.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, Ballinger.
- Aerts, K., P. Matthyssens et K. Vandenbempt (2007), Critical role and screening practices of European business incubators, *Technovation*, 27, 254–267.
- Albert, P., M. Bernasconi et L. Gaynor (2002), Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie. Comparaison des acteurs et de leurs stratégies, Avril, *Rapport remis au ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie*, 96 pages.
- Allen, D. et S. Rehman (1985), Small business incubators: A positive environment for entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 12-24.
- Allen, D. et V. Levine (1986), *Nurturing Advanced Technology Enterprises: Emerging Issues in State and Local Economic Development Policy*, Prager.
- Allen, D. N. et R. McCluskey (1990), Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15 : 2, 61-77.
- Autio, E. et M. Klofsten (1998), A comparative study of two European business incubators, *Journal of Small Business Management*, 36 : 1, 30-43.
- Bearse, P. (1998), A question of Evaluation: NBIA's Assessment of Business Incubators, *Economic Development Quarterly*, 12 : 4, 322-333.
- Bergek, A. et C. Norrman (2008), Incubator Best Practice: A Framework, *Technovation*, 28, 20-28.
- Bøllingtoft, A. et J. P. Ulhøi (2005), The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency ?, *Journal of Business Venturing*, vol. 20 : 2, 265-290.
- Campbell, C. (1989), Change Agents in the New Economy : Business Incubators and Economic Development, *Economic Development Review*, 56-59.

Chabaud, D., S. Ehlinger et V. Perret (2005), Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle, le cas d'un incubateur, *Actes du 4^{ème} Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Paris.

Chan, K.F et T. Lau (2005), Assessing technology incubator programs in the science park : the good, the bad, and the ugly, *Technovation*, 25, 1215-1228.

Chrisman, J. J. et W. E McMullan. (1996), Static Economic Theory, Empirical Evidence, and the Evaluation of Small Business Assistance Programs, *Journal of Small Business Management*, 34 : 2, 55-66.

Chrisman, J. J. et W. E. McMullan (2002), Some Additional Comments on the Sources and Measurement of the Benefits of Small Business Assistance Programs, *Journal of Small Business Management*, 40: 1, 43-50.

Clarysse, B., M. Wright, A. Lockett, E. Van de Velde et A. Vohora (2005), Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from european research institutions, *Journal of Business Venturing*, 20, 183-216.

Colombo, M. et M. Delmastro, (2002), How effective are technology incubators? Evidence from Italy, *Research Policy*, 31, 1103-1122.

Communauté Européenne, (2002), *Benchmarking of business incubators, Final report*, CEES.

Cooper, A. (1985), The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms, *Journal of Business Venturing*, 1, 75-86.

Culp, R. (1996), *A test of Business Growth Trough Analysis of a Technology Incubator Program*, Unpublished Ph.D. thesis, Doctoral Dissertation, Georgia Institute of Technology, p.349.

Grimaldi, R. et A. Grandi (2005), Business incubators and new venture creation : an assessment of incubating models, *Technovation*, 25, 111-121.

Hackett, S. et D. Dilts (2004), A Real Options-driven Theory of Business Incubation, *Journal of Technology Transfer*, 29, 41-54.

Hackett, S. et D. Dilts (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.

Hisrich R., Smilor R. (1988), The university and business incubation: Technology, transfer through entrepreneurial development. *Technology Transfer*, 14-19.

Hughes, M., D.I. Ireland et R.E. Morgan (2007), Stimulating dynamic value: social capital and business incubation as a pathway to competitive, *Long Range Planning*, 40, 154-177.

- Kaplan, R. et D. Norton (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Paris : Editions d'Organisation.
- Kaplan, R. et D. Norton (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Paris : Editions d'Organisation.
- Lalkaka, R. (2003), Business incubators in developing countries: characteristics and performance, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3 : 1/2, 31-55.
- Lalkaka, R. et P. Abetti (1999), Business Incubation and Enterprise Support System in Restructuring Countries, *Business Incubation and Enterprise Support Systems*, 8 : 3, 197-209.
- Lichtenstein, G. (1992), The Significance of Relationships in Entrepreneurship: A Case Study of Ecology of Enterprise in Two Business Incubators, *Doctoral Dissertation*, University of Pennsylvania.
- Lumpkin, J., et R. D. Ireland (1988), Screening practices of new business incubators: The evaluation of critical success factors, *American Journal of Small Business*, 12, 59-81.
- Markley, D. et K. McNamara (1995), Economic and Fiscal Impacts of a Business Incubators, *Economic Development Quarterly*, 9 : 3, 273-279.
- Mian, S. (1997), Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: an Integrative Framework, *Journal of Business Venturing*, 12, 251-285.
- Morgan G. (1999), *Images de l'organisation*, Bruxelles : de Boeck.
- OCDE (1997), Technology Incubators: Nurturing Small Firms, coordonné par l'Organisation for Economic Cooperation and Development.
- Pena, I. (2004), Business incubation centers and new firm growth in the Basque Country, *Small Business Economics*, 22, 223-236.
- Peters, L., M. Rice et M. Sundarajan (2004), The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process, *Journal of Technology Transfer*, 29, 83-91.
- Plosila, W. et D. Allen (1985), Small business incubators and public policy: Implications for states and local development strategies, *Policy Studies Journal*, 13, 729-734.
- Rice, M. (1993), *Intervention mechanisms used to influence the critical success of new ventures: An exploratory study*. Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Rensselaer Polytechnic Institute, NY.
- Rice, M. et J. Matthews (1995), *Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles & Practices of Successful Business Incubation*, Wesport, CT: Quorum Books.
- Rice, M. P. (2002), Co-production of business assistance in business incubators: An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 17 : 2, 163-187.

- Rothschild, L. et A. Darr (2005), Technological incubators and the social construction of innovation networks : an Israeli case study, *Technovation*, 25, 59-67.
- Sammut, S. (1998), *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan : Paris.
- Sherman, H. (1999), Assessing the Intervention Effectiveness of Business Incubation Programs on New Business Start-ups, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4 : 2, 117-133.
- Sherman, H. et D.S. Chappell (1998), Methodological challenges in evaluating business incubators outcomes, *Economic Development Quarterly*, 12 : 4, 313-321.
- Smilor, R. (1987), Managing the Incubator System: Critical Success Factors to accelerate New Company Development, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34 : 3, 146-155.
- Stephany, E. et B. Vedel (2005), Le processus de sélection et de certification des signaux : le cas des incubateurs technologiques, 4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Studdard, N.L. (2004), *The entrepreneurial ventures social interaction with the business incubator management and relationship's impact on firm performance*, Doctoral dissertation, Newark, New Jersey.
- Studdard, N. L. (2006), The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator, *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2 : 2, 211-225.
- Temali, M. et C. Campbell (1984), Business incubator profiles : a national survey, *Rapport prepare pour le Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs*, University of Minnesota, Minneapolis.
- Thierstein, A. et B. Wilhelm (2001), Incubator, technology, and innovation centres in Switzerland : features and policy implications, *Entrepreneurship and Regional Development*, 13, 315-331.
- Vedel, B. et E. Stephany (2010), Quels déterminants de la performance du processus d'incubation ?, *Revue Gestion 2000*, n°3, 27-41.
- Versino, M. et U. Hoeser (2005), The incubation of Knowledge-Intensive Firms in Argentina: A Review on the Sectors' 10th anniversary, *5th Triple Helix Conference*, Turin-Milan, 18-21 mai.
- Wood, W. C. (1994), Primary benefits, secondary benefits, and the evaluation of small business assistance programs, *Journal of Small Business Management*, 32 : 3, 65- 75.
- Wood, W. C. (1999), Benefit Measurement for Small Business Assistance: A Further Note on Research and Data Collection, *Journal of Small Business Management*, 37 : 1, 75-78.

Annexe 1 : Carte stratégique

DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL	Favoriser le développement économique territorial		
	Efficiency - Efficacité - Effectivité (satisfaction des parties prenantes)		
	Structures d'accompagnement Nombre de porteurs accompagnés (créées, réorientation, retour à l'emploi	Entreprise – Individu Développement de compétences Culture du conseil Salaire en % du SMIC Evolution CA prévisionnel BP / CA réalisé	Financeurs Justice spatiale Nombre d'emplois générés Taux de pérennité
PORTEURS DE PROJETS ACCOMPAGNES	Attributs produit / service Contenu de la prestation formalisée (plaquettes, outils en ligne) Lisibilité des financeurs dans les prestations réalisées	Relations Pérennisation du lien post accompagnement Evaluation de la satisfaction de la prestation Insertion de l'accompagné dans des réseaux	Image Outils de communication utilisés Visibilité Notoriété
PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT	Processus de Management des op. Respect du cahier des charges et de la législation Outils d'accompagnement et de traçabilité Modalité de mise en œuvre de l'accompagnement (axes BP) Identification des acteurs du réseau et des ressources à mobiliser (financement et conseil) E-accompagnement, acc. dématérialisé, acc. à distance	Processus de Gestion des accompagnés Confidentialité Adhésion et validation des étapes du parcours Mise en parcours actif (participation des 2 acteurs) Bilan partagé (éventuellement réorientation après deuil de projet) Respect des délais, réactivité	Processus d'innovation Force de propositions / extérieur Lancement d'expérimentations (bilan rétrospectif et prospectif)
APPRENTISSAGE	Capital humain Référentiel compétences (empathie, force de propositions) Formation initiale et continue Expérience Réfèrent par thématique (mémorisation expérience acquise)	Capital informationnel & relationnel Insertion dans réseaux, associations Gestion du système d'informations Veille et diffusion de l'info Participation à des manifestations	Capital organisationnel Management d'équipes (communication, coordination, concertation : qu'est-ce qui est partagé ?) Turn-over Organisation du travail