

Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : Apport du tableau de bord prospectif

Karim Messeghem
Professeur des Universités
karim.messeghem@univ-montpl.fr
Tel 04 67 15 83 36
Fax 04 67 15 83 38

Gérald Naro
Professeur des Universités
gerald.naro@univ-montpl.fr

Sylvie Sammut
Maître de conférences
sylvie.sammut@univ-montpl.fr
Tel 06 20 42 00 97
Fax 04 99 13 02 03

Université Montpellier 1 – ERFI

Résumé

L'intérêt pour la création d'entreprise s'est accompagné par la multiplication des structures d'aide à la création d'entreprise. Les structures d'accompagnement apportent un soutien aux créateurs en leur proposant un accueil, des conseils, de la formation ou encore une mise en réseau. L'Etat et des collectivités locales, qui représentent le plus souvent leur principale source de financement, s'interrogent sur leur performance dans un contexte de raréfaction de la ressource publique et de développement d'une culture par objectif. Comment construire un outil d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise utile tant pour les financeurs que pour les structures d'accompagnement ?

L'objectif de cette contribution est de proposer un cadre méthodologique pour évaluer l'accompagnement à la création d'entreprise en s'inspirant du modèle du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1998, 2001).

Cette contribution s'appuie sur la littérature consacrée, d'une part, à l'accompagnement à la création d'entreprise et, d'autre part, au tableau de bord prospectif. L'ancrage théorique de ce travail se situe également dans la littérature sur les réseaux. L'accompagnement à la création d'entreprise se réalise en effet de plus en plus dans une logique réticulaire.

Pour construire une grille d'évaluation de l'accompagnement à la création, nous avons adopté une approche inspirée de la théorie ancrée (*grounded theory*) de Glaser et Strauss (1967). Cette recherche présente ainsi un caractère exploratoire et relève d'une approche qualitative de terrain dans laquelle les chercheurs interagissent avec des acteurs organisationnels en vue de contribuer à la construction d'une théorie. Une première étude en ligne a été réalisée et des entretiens sont conduits auprès de financeurs et structures d'accompagnement.

Les résultats de cette première étude indiquent que les structures sont favorables à la construction d'outils qui leur permettraient d'améliorer leur pilotage. Les axes du BSC sont apparus comme très prégnants, en particulier les axes financiers, processus et client. Cette importance justifie le recours à une approche inspirée du tableau de bord de prospectif. Les responsables de structure ont exprimé le besoin de disposer d'un système d'évaluation classique, dans le cadre d'un contrôle de type diagnostic, et d'un pilotage des processus, orienté vers un contrôle interactif permettant de prendre en compte les attentes des différentes parties prenantes.

Mots clés :

Accompagnement à la création d'entreprise, entrepreneuriat, tableau de bord prospectif, évaluation

Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : Apport du tableau de bord prospectif

Résumé

L'intérêt pour la création d'entreprise s'est accompagné par la multiplication des structures d'aide à la création d'entreprise. Les structures d'accompagnement apportent un soutien aux créateurs en leur proposant un accueil, des conseils, de la formation ou encore une mise en réseau. L'Etat et des collectivités locales, qui représentent le plus souvent leur principale source de financement, s'interrogent sur leur performance dans un contexte de raréfaction de la ressource publique et de développement d'une culture par objectif. Comment construire un outil d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise utile tant pour les financeurs que pour les structures d'accompagnement ?

L'objectif de cette contribution est de proposer un cadre méthodologique pour évaluer l'accompagnement à la création d'entreprise en s'inspirant du modèle du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1998, 2001).

Cette contribution s'appuie sur la littérature consacrée, d'une part, à l'accompagnement à la création d'entreprise et, d'autre part, au tableau de bord prospectif. L'ancrage théorique de ce travail se situe également dans la littérature sur les réseaux. L'accompagnement à la création d'entreprise se réalise en effet de plus en plus dans une logique réticulaire.

Pour construire une grille d'évaluation de l'accompagnement à la création, nous avons adopté une approche inspirée de la théorie ancrée (*grounded theory*) de Glaser et Strauss (1967). Cette recherche présente ainsi un caractère exploratoire et relève d'une approche qualitative de terrain dans laquelle les chercheurs interagissent avec des acteurs organisationnels en vue de contribuer à la construction d'une théorie. Une première étude en ligne a été réalisée et des entretiens sont conduits auprès de financeurs et structures d'accompagnement.

Les résultats de cette première étude indiquent que les structures sont favorables à la construction d'outils qui leur permettraient d'améliorer leur pilotage. Les axes du BSC sont apparus comme très prégnants, en particulier les axes financiers, processus et client. Cette importance justifie le recours à une approche inspirée du tableau de bord de prospectif. Les responsables de structure ont exprimé le besoin de disposer d'un système d'évaluation classique, dans le cadre d'un contrôle de type diagnostic, et d'un pilotage des processus, orienté vers un contrôle interactif permettant de prendre en compte les attentes des différentes parties prenantes.

La question de la création d'entreprise est devenue un enjeu majeur ces dernières années. Les nombreuses lois (Loi d'initiative économique dite loi Dutreil du 5 août 2003, Loi de modernisation économique du 4 août 2008...) ont contribué à faciliter le lancement de nouvelles affaires. La création du statut d'auto-entrepreneur devrait encore intensifier ce mouvement. De façon concomitante, de nombreuses structures d'accompagnement à la création sont apparues. Elles contribuent à apporter un soutien aux créateurs en leur proposant un accueil, des conseils, de la formation ou encore une mise en réseau. Elles bénéficient le plus souvent du soutien de l'Etat et des collectivités locales. Les financeurs s'interrogent sur la performance de ces acteurs dans un contexte de raréfaction de la ressource publique et de développement d'une culture par objectif, symbolisée par la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances du premier août 2001). Comment construire un outil d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise utile tant pour les financeurs que pour les structures d'accompagnement ?

L'objectif de cette contribution est de proposer un cadre méthodologique pour évaluer l'accompagnement à la création d'entreprise en s'inspirant du modèle du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1998, 2001). Cet outil utilisé pour élaborer un système stratégique de pilotage de la performance a été appliqué dans de nombreux contextes tant publics que privés. Il met l'accent sur quatre axes de performance, le financier, le processus, le client et l'apprentissage. Dans le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprise, ces quatre axes sont essentiels. Cette activité peut, en effet, être définie comme « un processus relationnel, cognitif, structurant, légitimant, co-construit et existant de façon ponctuelle ou plus étendue entre un accompagné et un (ou plusieurs) accompagnant(s) » (Sammut, à paraître). La structure d'accompagnant propose une prestation à un client qui peut être vue comme un processus d'apprentissage avec des objectifs en termes de retour sur investissement qui s'apprécient en termes de création d'emploi ou de pérennité.

Cette contribution s'appuie sur la littérature consacrée, d'une part, à l'accompagnement à la création d'entreprise et, d'autre part, au tableau de bord prospectif. L'ancrage théorique de ce travail se situe également dans la littérature sur les réseaux. L'accompagnement à la création d'entreprise se réalise en effet de plus en plus dans une logique réticulaire. La France compte de nombreux réseaux comme le Boutiques de Gestion, Elan, Réseau Entreprendre ... la construction d'un outil d'évaluation de l'accompagnement ne peut se concevoir qu'en tenant compte de cette logique réticulaire.

Notre question de recherche consistera à déterminer comment construire un outil d'évaluation de l'accompagnement à la création impliquant les financeurs et les structures et inspiré du tableau de bord prospectif.

Dans une première partie, nous présenterons les enjeux de l'accompagnement à la création d'entreprise à partir d'une lecture en termes de réseau. Nous montrerons l'intérêt de construire un outil partagé d'évaluation. La deuxième partie nous servira à présenter les principes du tableau de bord prospectif. Dans une troisième partie, nous proposerons un cadre méthodologique pour construire un système d'évaluation fondée sur le tableau de bord prospectif. La dernière partie consistera à exposer les premiers résultats d'une étude exploratoire menée auprès d'une vingtaine de structures d'accompagnement.

1. ACCOMPAGNEMENT ET RÉSEAU : DEUX CONCEPTS CONNEXES

Les acteurs de l'accompagnement se sont organisés sous une forme réticulaire dans un but de collaboration, d'assistance et de diffusion d'une information utile, exhaustive et pertinente. Les membres du réseau, grâce à la « connectivité » établie avec les autres acteurs étendent potentiellement leur propre domaine de compétences (Monnoyer-Longe, 1994, p.245). L'intérêt pour le créateur est évident puisque son accompagnement gagnera tant en profondeur qu'en réactivité. En effet, en intégrant le réseau il sera mis en relation avec des acteurs qui devront préalablement avoir réfléchi sur ce qui détermine leur appartenance au réseau, ce que sera la stratégie du réseau constitué et comment se feront les interactions entre les divers participants.

1.1. LA NÉCESSAIRE ORGANISATION RÉTICULAIRE DU SYSTÈME D'ACCOMPAGNEMENT

Un réseau peut être appréhendé, tel un filet bien tressé, comme un ensemble de contacts rassemblant différentes sources et autorisant une variété de formes relationnelles, d'une part, et mettant à disposition, d'autre part, de l'information filtrée, analysée et prête à l'emploi. Ce réseau constitué s'ancre doublement : des attaches géographiques fixent le cadre de l'action ; des liens de confiance et/ou de proximité psychosociologique en facilitent le développement.

Il est, selon Ratti (1991), un espace de soutien qui doit permettre une réduction de l'incertitude, la facilitation de l'apprentissage, le développement voire l'association de compétences, une maîtrise plus aisée de la complexité environnementale. En revanche, si les

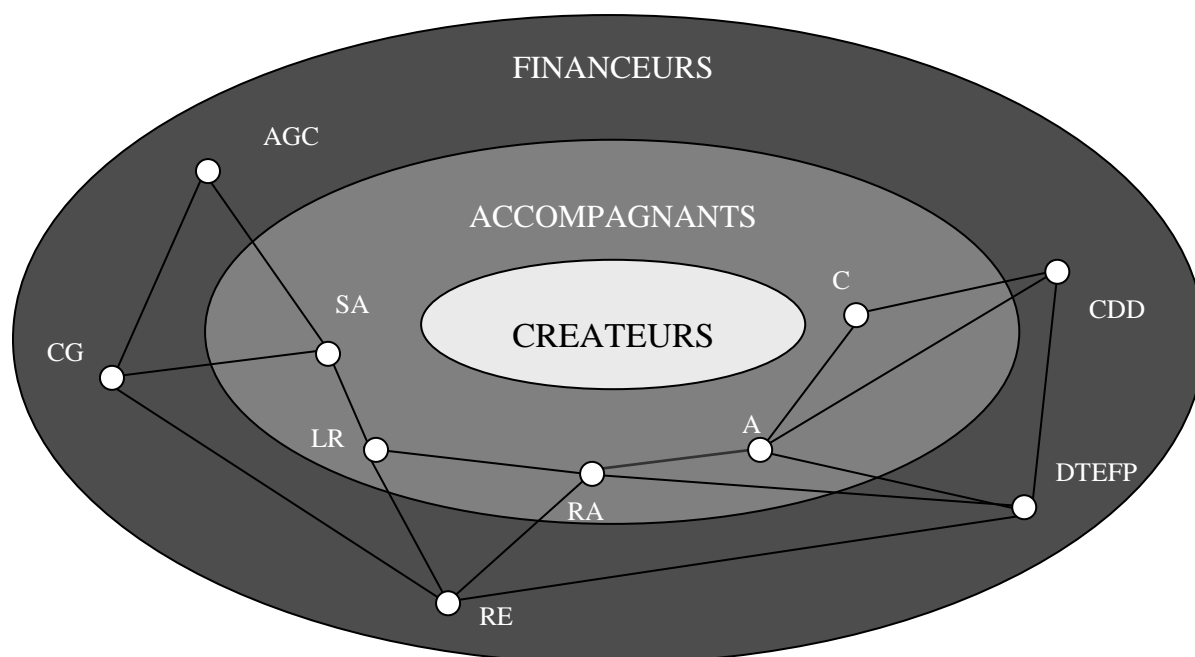
objectifs sont différents et s'il existe un espace de concurrence entre les acteurs, alors le réseau peut générer incompréhension, incertitude et conflit. A l'échange et la coopération font place l'hostilité et l'adversité (Benson, 1975). Ce n'est, bien évidemment, pas cette dernière perspective qui caractérise notre sujet.

Mais, s'il est admis que la constitution d'un réseau d'accompagnement est tant nécessaire que souhaitée par les différentes parties prenantes, cela peut néanmoins engendrer de multiples difficultés : il ne s'agit pas d'un réseau unique mais de la combinaison d'au moins deux réseaux interdépendants. En effet, deux populations sont directement concernées par l'accompagnement comme le montre la figure 1 :

1. Les financeurs, apporteurs de fonds au service de l'accompagnement. Ils constituent le premier réseau ;
2. Les accompagnants, diffuseurs d'informations *ad hoc* et spécialistes de l'acte d'accompagner. Ces derniers forment le second réseau.

Ces deux organisations réticulaires agissent en interdépendance au bénéfice d'un accompagnement réussi en direction des créateurs. Les financeurs injectent des fonds auprès des accompagnants qui doivent justifier de la pertinence de leur mission auprès des accompagnés. L'interaction entre les deux réseaux est effective dans la mesure où les montants alloués peuvent être négociés en fonction des besoins mais aussi des résultats enregistrés. La mesure d'indicateurs permet aux financeurs de se rendre compte de la performance des actions menées par les réseaux d'accompagnement. De leur côté, ceux-ci peuvent demander des rallonges budgétaires pour, par exemple, financer des programmes de formation des spécialistes de l'accompagnement ou tester de nouvelles pratiques en matière d'assistance.

Figure n° 1 - Les réseaux intervenant dans l'accompagnement des créateurs



Légende :

<u>FINANCEURS</u>	<u>ACCOMPAGNANTS</u>
CDD : Caisse des Dépôts	SA : structures d'accompagnement (pépinières, maison des entreprises, ...)
CG : Conseil Général	C : Autorités consulaires
RE : Région	A : Associations, Consultants privés
DTEFP : Direction Régionale et Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle	RA : Réseaux d'accompagnement tels que boutiques de gestion, entreprendre en France, PFCA34, ...
AGC : Agglomération, Communauté de communes	LR : laboratoires de recherche

Nous avons présenté ici des acteurs considérés comme étant incontournables dans les dispositifs actuels d'accompagnement. Nous n'avons pas l'ambition d'être exhaustif dans la présentation des acteurs. Le sujet ne se situe pas tant dans l'énumération des protagonistes que dans la mise en exergue d'une relation réticulaire partagée entre tous les acteurs. En outre, à ces réseaux plus ou moins formalisés viendront se greffer d'autres types de réseaux tels que des réseaux d'affaires, personnels et informationnels propres à chaque créateur. Ainsi donc, les acteurs de l'accompagnement représentent une nasse complexe, dense et variée ; les participants aux réseaux ont des couples métier-mission spécifiques, des stratégies d'actions et des modes opératoires différents. Il en découle de multiples difficultés.

Dès lors, il est essentiel que chacun des protagonistes ait une vision claire et précise des stratégies de chacun des membres du réseau comme de la gouvernance de l'ensemble du réseau. En outre, si les financeurs sont bien des acteurs publics, en revanche, il n'en va pas forcément de même pour les spécialistes de l'accompagnement. Devront cohabiter des acteurs

publics et privés (notamment les cabinets de consultants), des transactions marchandes et non marchandes, des logiques économique-sociales différentes. Si l'on veut éviter que les réseaux constitués ne se réduisent pas à de l'inter-individuel (Giordano, 1991), leur mise en place suppose alors « *d'articuler les différents systèmes d'objectifs de ses membres. Elle nécessite d'intégrer à la fois les objectifs et les pratiques, introduisant ainsi un lien entre les interactions stratégiques et les interactions organisationnelles* » (Leyronas et Sammut, 2000). La réalité montre parfois une tentation de certains des acteurs de l'accompagnement de se concentrer davantage de sur les stratégies intra-organisationnelles au détriment d'une stratégie réticulaire. Il en découle souvent un discours ambivalent quant à la réalité des relations de partenariat : le discours met en avant une volonté politique exemplaire de logique réticulaire, la réalité des relations reste plus floue. Ainsi l'articulation réticulaire n'est pas dénuée de difficultés, bien au contraire : à des effets de synergie peuvent succéder des effets d'entropie qui rejailliront inéluctablement sur le porteur de projet et/ou dirigeant de jeune entreprise. Le fait que de multiples acteurs, aux statuts et aux objectifs hétérogènes, œuvrent ensemble, engendre, de nombreuses questions quant à l'architecturation et au positionnement de la structure constituée.

En outre, l'acte d'accompagnement implique la réponse adaptée à chacun des projets de création. En effet, le processus de servuction (au sens d'Eglie et Langeard, 1987) établi entre les structures et les créateurs ne peut se résumer à une duplication des prestations. Si spécificité il y a, le réseau d'accompagnement peut alors être perçu comme un outil au service des créateurs tant du point de vue de l'accès à l'information que des conseils prodigués. Ce n'est que dans cette logique de transparence inter et intra réseau que l'on pourra développer les outils d'accompagnement partagés par l'ensemble des acteurs.

1.2. VERS LA CONSTRUCTION D'UN OUTIL D'EVALUATION PARTAGÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT ?

Laurent Wauquiez, secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi, affirmait, lors de la présentation du nouveau dispositif NACRE¹, vouloir « *implanter une politique de résultats, sélectionner les acteurs [de l'accompagnement] et les évaluer* » (nov. 2008). Désormais, deux nouveaux points d'ancrage sont légion tant dans les discours politiques que dans les actions menées sur

¹ Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise

le terrain : non seulement les accompagnants doivent obtenir un label pour dispenser cet accompagnement, mais surtout, ces mêmes accompagnants sont évalués.

L'intérêt d'un tel dispositif se situe dans l'action commune. Même si le dispositif NACRE est réservé à une catégorie bien spécifique de créateurs, il n'en demeure pas moins que la philosophie générale de l'accompagnement évolue : il s'agit désormais de travailler en cohérence dans l'action collective et dans les résultats obtenus.

Le réseau d'accompagnement est au centre de deux logiques :

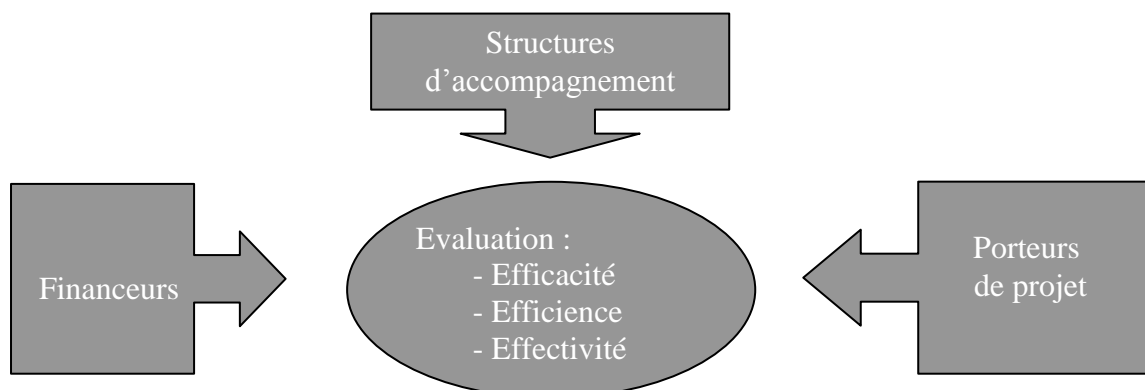
1. L'une en provenance du réseau des financeurs qui attend avant tout une performance quantitative mesurée par des indicateurs tels que le nombre de créations enregistrées sur un territoire, le taux de pérennité des entreprises créées, le nombre d'emplois induits, etc.... L'efficacité et l'efficacités de la relation sont prioritaires même si dans les discours entendus la satisfaction des accompagnés est soulignée.
2. L'autre en provenance des créateurs accompagnés qui attendent autant de l'octroi de fonds que la rapidité dans l'accès aux ressources informationnelles ou la satisfaction du processus de servuction. L'effectivité est ici au centre des préoccupations autant que l'efficacités.

Enfin, au centre du dispositif, les accompagnants vont s'attacher à la pertinence des conseils prodigués et donc à la satisfaction de leur client dans l'opérationnalisation des mesures adoptées.

Même si le point d'ancrage est donc différent, il semble néanmoins pertinent de travailler de façon conjointe sur la mise en place d'outils d'analyse et d'évaluation.

La performance de l'accompagnement doit être appréciée à partir des trois critères largement utilisés en Sciences de Gestion et en Entrepreneuriat (Marchesnay, 1991 ; Paturel, 2000).

Figure n°2 - Les différents acteurs et la performance de l'accompagnement



La question de l'efficacité du processus de servuction s'articule sur la réflexion interactive réseau de financeurs – réseau d'accompagnement et réseau d'accompagnement – créateur. En effet, le réseau d'accompagnement sera considéré comme étant efficace si l'entreprise nouvellement créée se révèle pérenne et rentable. La même conclusion devra être portée si l'accompagnant déconseille la création tout en proposant au porteur une voie de sortie. Selon cette logique, non seulement le réseau d'accompagnement sera efficace dans sa liaison vers l'aval (en direction du créateur) mais il le sera aussi dans sa direction amont (les financeurs) dans la mesure où les fonds n'auront été engagés que sur des concrétisations pérennes.

Au plan de l'efficience, la performance pourrait se mesurer par la facilitation à l'accès à l'information et au conseil. Si efficience il y a, le porteur de projet aura une information rapide, de qualité et sera mis en contact avec la personne idoine c'est-à-dire la mieux à même de le renseigner sur le fond et dans des délais raisonnables. Dans ces circonstances, cela suppose que les accompagnants effectuent leur propre apprentissage en continu pour acquérir l'information nouvelle, voire même pour développer de nouvelles pratiques d'accompagnement. Les financeurs ne peuvent que partager cette logique d'action dans la mesure où ils octroient des fonds à des acteurs performants, parfois innovants dans leur processus de servuction, et attentifs dans la distribution de ressources publiques.

Au plan de l'effectivité, enfin, la prestation sera considérée comme étant de qualité si le financeur, le prestataire et le créateur sont satisfaits du déroulement du processus et non pas forcément du résultat de celle-ci (*i.e.* dans le cas où le porteur de projet ne concrétise pas). Enfin, une relation fondée sur la confiance mutuelle de chacune des parties intra et inter réseaux ne peut que renforcer cette satisfaction exprimée.

Il semble intéressant de constater, au terme de cette première réflexion, que si le coût de l'accompagnement doit bien être pris en compte dans le développement du dispositif tout comme son impact sur la pérennité des entreprises, il n'en demeure pas moins que d'autres dimensions telles que la satisfaction des acteurs, qu'ils soient spécialistes de l'accompagnement ou bénéficiaires, trouve un intérêt essentiel dans l'analyse au même titre que la dimension processuelle de l'accompagnement et la capacité d'apprentissage et de remise en question des différents protagonistes. Rascol-Boutard et Amans (2007) ont ainsi clairement posé la question de l'identification d'indicateurs de la qualité dans la relation accompagnant – accompagné créateur d'entreprise. Une dimension unilatérale de

l'accompagnement est à proscrire au profit d'une approche intégrative internalisant l'ensemble des paramètres cités ci avant.

Il importe désormais de porter notre réflexion sur la construction de l'outil proprement dit : le tableau de bord prospectif.

2. LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF : VERS UN PILOTAGE INTERACTIF DE L'ACCOMPAGNEMENT FONDÉ SUR LA MÉTHODOLOGIE DU BALANCED SCORECARD (BSC)

Les analyses précédentes concernant la construction d'un outil d'accompagnement partagé orientent notre réflexion vers plusieurs considérations. En premier lieu, le dispositif d'accompagnement s'inscrit dans une double logique : il doit répondre simultanément à la demande des financeurs en attente de résultats mesurables et à celle des porteurs de projets en attente d'un processus de servuction. A cette double logique il convient de rajouter la logique propre aux structures d'accompagnement, désireuses de disposer d'un outil de pilotage leur permettant à la fois de suivre et contrôler les facteurs clés de succès de leur mission et de réaliser un apprentissage en continu, favorisant l'analyse et la mémorisation de l'expérience ainsi que le développement de pratiques innovantes d'accompagnement. Présenté ainsi, l'accompagnement présente autant une dimension processuelle qui met en avant la nécessité d'un pilotage des facteurs de performance et des processus d'apprentissage, qu'une dimension de contrôle *a posteriori* à partir d'indicateurs de résultat. En second lieu, une vision intégrative de l'accompagnement, internalisant l'ensemble des préoccupations de diverses parties prenantes concernées (créateurs, financeurs, accompagnants, ...) autour d'un projet collectif, semble passer par le développement d'une d'un pilotage favorisant les interactions dynamiques entre les différents acteurs en présence, en vue du développement d'un apprentissage collectif.

D'un simple processus d'évaluation, fondé sur la mesure *a posteriori* de résultats, c'est semble-t-il vers un système de pilotage interactif, en référence au modèle des leviers de contrôle de Simons (1995), qu'il convient de se diriger (2.1.). La nécessité de prendre en compte les attentes différenciées de l'ensemble des parties prenantes en présence, nous oriente vers une approche équilibrée de la performance : le modèle du Balanced Scorecard (BSC), utilisé dans l'optique d'un pilotage interactif, nous parait dès lors une perspective à explorer (2.2.).

2.1. L'ACCOMPAGNEMENT D'UN RÉSEAU : DE L'ÉVALUATION AU PILOTAGE INTERACTIF

Comme il a été noté précédemment, l'évaluation des résultats devient un enjeu essentiel dans les politiques en faveur de l'accompagnement à la création d'entreprises. Cela suppose la définition et le suivi d'indicateurs de performance permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience du dispositif d'accompagnement au regard des attentes des diverses parties prenantes. La particularité de l'accompagnement d'un réseau réside dans son caractère inter-organisationnel. Dès lors, tout système de contrôle et de pilotage du dispositif se doit d'intégrer une double dimension : collective - *le réseau est constitué d'acteurs aux objectifs et stratégies différenciées et en même temps, il répond à une finalité commune* ; transversale - *les performances sont notamment liées à la qualité des coordinations et des échanges d'information au sein des processus d'accompagnement*. Les interactions au sein du réseau apparaissent ainsi comme une variable déterminante dans le succès de l'accompagnement au point qu'elles représentent un enjeu majeur de pilotage.

Les réseaux d'accompagnement présentent ainsi un double enjeu : celui de l'évaluation des résultats et de la maîtrise des variables clés de performance d'une part ; celui du pilotage des processus d'apprentissage et des coordinations au sein du dispositif. Dans son modèle des leviers de contrôle, Simons (1995) opère une distinction entre deux leviers de contrôle particulièrement éclairants pour notre problématique : les *systèmes de contrôle diagnostic*, qui portent sur la maîtrise des variables critiques et représentent la forme la plus classique du contrôle de gestion, fondée sur le contrôle *a posteriori* des résultats, leur comparaison à des objectifs ou des standards, l'adoption de mesures correctrices ; les *systèmes de contrôle interactifs*, centrés sur les incertitudes stratégiques et orientés vers l'apprentissage organisationnel, la recherche d'opportunités et l'émergence de nouvelles stratégies. En d'autres termes, les systèmes de contrôle diagnostic sont focalisés sur la mise en œuvre des stratégies délibérées et les systèmes de contrôle interactif sont orientés vers « *l'adaptation aux environnements compétitifs* » et surtout, vers les stratégies émergentes : « *les systèmes de contrôle interactif sont utilisés pour guider les processus bottom-up d'émergence de la stratégie* » (Simons, 1995, p. 98). Cette distinction entre contrôle diagnostic et contrôle interactif traduit l'opposition désormais classique entre deux modèles de représentation du contrôle de gestion : la régulation cybernétique et le modèle de l'apprentissage organisationnel (Hofstede 1978 ; Mevellec 1990 ; Lorino 1995). Très concrètement, les systèmes de contrôle diagnostic font appel à des dispositifs courants de contrôle de gestion (plans, budgets, tableaux de bord, reporting, etc.). En revanche, les systèmes de contrôle interactif sont fondés sur des schémas de management participatif, favorisant l'interaction, le partage d'informations et l'apprentissage, par des processus de type « *bottom-up* ». Cela fait

appel, par exemple, à des comités, des réunions de travail, des groupes de progrès, des revues de performance, etc. « *À travers le dialogue, le débat et l'apprentissage qui accompagnent le processus interactif, une nouvelle stratégie émerge* » (Simons, 1995, p. 102).

Les dispositifs d'accompagnement nous invitent à réfléchir à la conception d'outils de contrôle de gestion répondant au double enjeu de l'évaluation, dans le cadre d'un contrôle de type diagnostic, et au pilotage des processus, orienté vers un contrôle interactif. Le modèle du BSC, parce que, de par sa méthodologie, offre le double intérêt d'une mesure des performances et d'un pilotage des processus stratégiques offre un cadre d'expérimentation particulièrement prometteur.

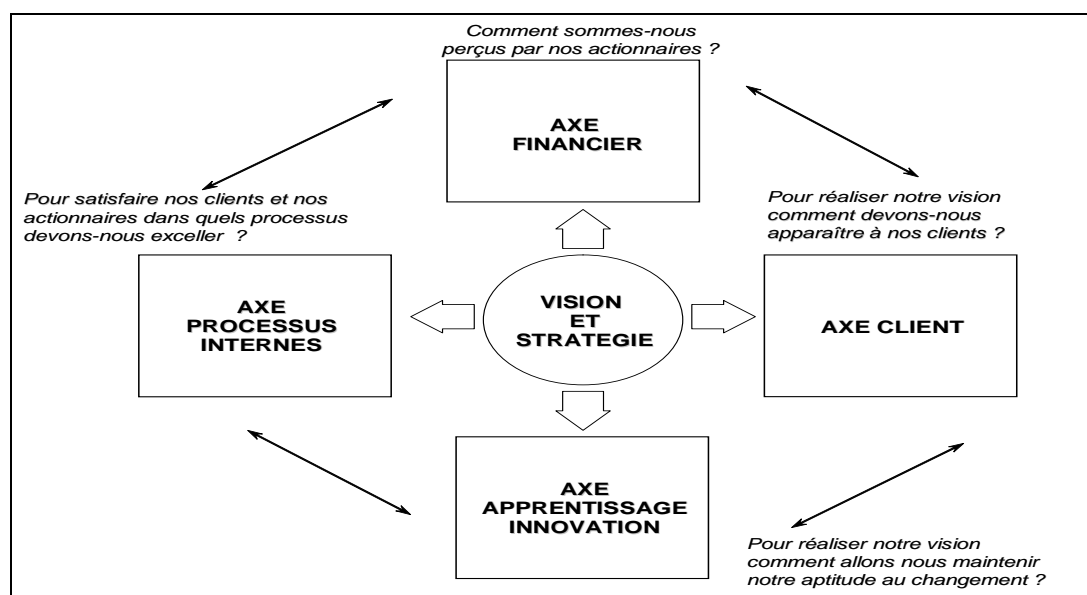
2.2. LE BSC POUR ÉVALUER ET PILOTER LES PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

Le balanced scorecard (BSC)², initié par Kaplan et Norton (Kaplan et Norton, 1998, 2001), repose sur l'idée d'un équilibre dans le pilotage des performances : équilibre entre indicateurs financiers et non financiers, monétaires et physiques, qualitatifs et quantitatifs, de résultat (*outcomes*) et de processus (*drivers*), rétrospectifs (*lagging indicators*) et prospectifs (*leading indicators*), de court et de long terme, tangibles et intangibles,... ; équilibre fonctionnel (Finance, Marketing, Logistique et Gestion de Production, Gestion des Ressources Humaines, etc.) ; équilibre dans l'attention accordée entre les différents types de stakeholders (actionnaires, clients, salariés, etc...). Le modèle se veut une représentation équilibrée de la performance globale dans laquelle, autour du centre de gravité que constituent la vision et la stratégie des dirigeants, s'articulent quatre axes ou perspectives : financier ou actionnaire ; client ; processus internes ; apprentissage-innovation (figure n°3). Le modèle consiste alors à décliner la vision et la stratégie des dirigeants à travers un modèle de relations « causes-effets », appelé également « carte stratégique ». Ce schéma de causalité, traduit en fait la représentation que les responsables de l'entreprise se font de la stratégie et du meilleur chemin à emprunter pour l'atteindre.

² « *Tableau ou carnet de score équilibré* », le concept a été repris sous le terme de « *Tableau de bord prospectif* » dans les différentes traductions françaises des publications de Kaplan et Norton.

Figure n° 3 - Les quatre axes du BSC

(Kaplan et Norton, 1999)



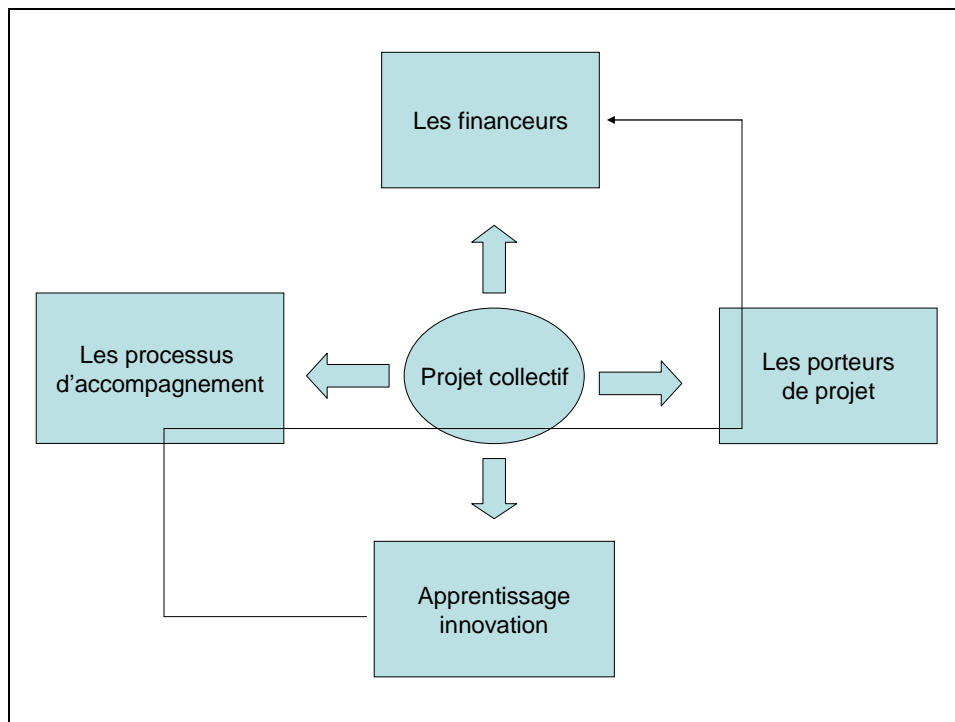
Comme l'indiquent Kaplan et Norton (2001), le BSC peut à la fois être utilisé dans le cadre d'un contrôle diagnostique, favorisant notamment l'alignement stratégique, à partir des stratégies délibérées, et comme un levier de contrôle interactif permettant le développement des stratégies émergentes. Pour les auteurs, même s'ils n'ont que très peu exploré cette deuxième voie, du moins si l'on en juge par les nombreux cas présentés dans leurs diverses publications, celle-ci se présente comme très prometteuse.

Concernant les dispositifs d'accompagnement, la conception et l'utilisation d'un BSC permettraient ainsi :

- de favoriser un processus de formulation interactive des objectifs stratégiques dans le cadre d'un projet collectif : la phase de conception du BSC offre ainsi l'opportunité d'une réflexion par les différents acteurs en présence, sur les orientations stratégiques et les finalités du projet collectif. De même, la construction collective d'une carte stratégique et le choix d'indicateurs de performance, peut conduire à un partage des représentations autour d'un modèle commun de performance ;
- de mesurer et suivre des indicateurs de résultats (outcomes), mais également des indicateurs de processus (drivers), permettant ainsi une évaluation des résultats et un pilotage des processus.
- D'évaluer la performance du dispositif dans sa capacité à remplir ses objectifs vis-à-vis des attentes des diverses parties prenantes.

Le modèle qui pourrait alors en découler pourrait se présenter comme dans la figure n° 4 où les quatre perspectives traditionnelles du BSC sont remplacées par : un axe « financeurs », se traduisant par des indicateurs de performance permettant de satisfaire à leurs préoccupations d'évaluation des résultats du dispositif ; un axe « porteurs de projet », donnant lieu à des indicateurs permettant de mesurer l'efficacité du dispositif vis-à-vis de leurs attentes ; un axe « processus d'accompagnement », où sont définis des indicateurs de processus ou « inducteurs de performance », permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficacé des différents processus d'accompagnement, en regard des attentes des financeurs et des porteurs de projet ; un axe « apprentissage innovation », où sont répertoriés des indicateurs permettant d'apprécier les apprentissages et l'innovation dans le dispositif d'accompagnement. La conception du BSC et de sa carte stratégique, tout comme la sélection des indicateurs de performance sur chacun des axes, pourrait constituer l'occasion d'un travail collectif réalisé par un groupe de projet rassemblant des représentants de l'ensemble des parties prenantes. De même, le tableau de bord qui en résultera pourra servir de base au reporting des performances (notamment auprès des financeurs), mais également à des « revues de performance », au cours desquelles, des représentants des diverses parties prenantes interagissent autour des résultats du BSC.

Figure n° 4 - un modèle de BSC pour un dispositif d'accompagnement



3. PROPOSITION D'UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une convention de recherche passée avec la CRCI Languedoc Roussillon et la PFCA34, un réseau de structures d'accompagnement à la création d'entreprise de l'Hérault.

Pour construire une grille d'évaluation de l'accompagnement à la création, nous avons adopté une approche inspirée de la théorie ancrée (*grounded theory*) de Glaser et Strauss (1967). Cette recherche présente ainsi un caractère exploratoire et relève d'une approche qualitative de terrain dans laquelle les chercheurs interagissent avec des acteurs organisationnels en vue de contribuer à la construction d'une théorie. Pour Ahrens et Chapman (2006) « *Les études de terrain qualitatives ne sont pas simplement empiriques, mais relèvent d'une activité profondément théorique* ». La réalité sociale est dès lors envisagée comme « *émergente, subjectivement créée, et objectivée à travers l'interaction humaine* » (Chua 1986, p. 615). Le phénomène d'observation est dynamique par nature, en ce qu'il s'inscrit dans une approche processuelle par laquelle « *il s'agit de décrire, analyser et expliquer le quoi, le pourquoi et le comment d'une séquence d'actions individuelle ou collective, en se fondant sur l'hypothèse selon laquelle la réalité sociale ne constitue pas un état stable, mais relève d'un processus dynamique* » (Pettigrew 1997, p. 338). Pour les tenants de l'approche processuelle (Hinings 1997 ; Pettigrew 1997,...), les méthodologies qualitatives et l'étude de cas apparaissent comme particulièrement adaptées. Si, comme le notent Kasanen *et al.* (1993), de telles approches demeurent encore très rares dans la recherche en contrôle de gestion, cela semble évoluer aujourd'hui avec le développement de travaux fondés sur la méthodologie de la recherche action. Une perspective intéressante nous est ainsi apportée par Kaplan (1998), qui plaide en faveur d'une approche appelée « *recherche action innovation* » consistant à développer de nouvelles théories et pratiques à travers l'expérimentation, sur le terrain, de pratiques innovantes. L'auteur fait ainsi référence tout particulièrement à ses travaux avec Norton sur le BSC. Or, précisément, notre recherche vise à expérimenter par une recherche action, une perspective innovante, peu explorée par Kaplan et Norton : l'utilisation du BSC dans le cadre de l'évaluation et du pilotage d'un processus inter-organisationnel.

Nous avons privilégié une immersion dans le phénomène étudié et les allers-retours entre terrain et théories. Le dispositif empirique, de type recherche action, peut être décomposé en quatre grandes étapes.

- En marge de la construction d'un événement sur l'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise, le Congrès des Acteurs de la création et transmission d'entreprise, qui s'est tenu à Montpellier en novembre 2008, nous avons réalisé une étude en ligne sur l'évaluation. Vingt-et-une structures ont participé à cette première enquête destinée à mieux comprendre les enjeux de l'évaluation.

- A l'issue du congrès des acteurs, une étude qualitative a été lancée. Des entretiens d'une à deux heures sont en cours de réalisation auprès de quatre financeurs et de six structures d'accompagnement. Ces entretiens visent à faire ressortir les attentes des acteurs de l'accompagnement vis-à-vis de l'évaluation. La grille d'entretien s'articule autour de quatre thèmes : la stratégie, les attentes, la performance de l'accompagnement et les indicateurs. Les entretiens sont enregistrés et retranscrits. Ils feront l'objet d'une analyse de contenu.

Tableau 1- Les personnes interrogées

Structures d'accompagnement		Financeurs	
Structure	Fonction	Structure	Fonction
Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat	Adjoint au directeur et coordonnateur	Région Languedoc-Roussillon	Directrice du Développement des Entreprises
Boutique de Gestion Pays de Lunel	Directrice	DRTEFP LR	Directrice Adjointe
Profession Sport 34	Directrice	Conseil Général Hérault	Chargée de Mission
Maison de l'Entreprise du Cœur d'Hérault	Directrice	Caisse des Dépôts et Consignations	Chargée du Développement Territorial
ORIFF. PL LR.	Délégué Régional		
CONTEXT'ART	Directeur		

- Pour construire une grille d'évaluation en nous inspirant de l'approche du tableau de bord prospectif, il nous faudra établir la carte de causalité. Cette carte sera élaborée à partir d'une réunion de groupe associant des financeurs et des structures d'accompagnement.

- La dernière étape sera constituée d'une étude quantitative visant à tester la grille d'évaluation auprès des structures d'accompagnement. Les responsables de structure seront invités à participer à une enquête en ligne.

4. PRÉSENTATION DES PREMIERS RÉSULTATS

Cette communication constitue un propos d'étape qui va nous permettre de mettre en exergue les résultats de l'étude quantitative exploratoire et les premiers résultats des entretiens. Les structures étudiées sont majoritairement régionales. Les deux tiers s'inscrivent dans un réseau national (Elan, Boutiques de gestion...) ou local (CCI, PFCA34...).

Tableau 2 - Caractéristiques des structures

Les structures...	Réponses en %
sont situées en Région Languedoc-Roussillon	57 %
accueillent tous les publics	71 %
appartiennent à un réseau (Elan, CCI, RBG, PFCA...)	67 %

Nous allons mettre successivement l'accent sur les pratiques d'évaluation de l'accompagnement et sur les attentes en termes d'évaluation.

4.1- LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

Les structures sont majoritairement engagées dans une logique d'évaluation. Les 2/3 disposent d'un dispositif d'évaluation. On notera que cet engagement est relativement récent dans la mesure où 55 % des répondants ont adopté un système d'évaluation depuis 5 ans ou moins. 40 % des répondants ne sont pas satisfaits des méthodes d'évaluation. Les systèmes sont jugés insuffisants notamment du point de vue qualitatif et du point de vue des recommandations.

La dimension stratégique dans l'évaluation doit tenir compte des parties prenantes. Le rôle de l'environnement est déterminant dans le choix d'un système de contrôle (Mintzberg, 1986). Les structures d'accompagnement sont soumises aux pressions des financeurs. Dans seulement 40 % des cas, les méthodes d'évaluation ont été mise en place à leur seule initiative.

Tableau 3– Rôle des financeurs dans la décision d'évaluation

Les méthodes d'évaluation ont été mises en place ...	Réponses en %
A votre initiative	40 %
Conjointement	40 %
Imposées par des financeurs	20 %

Les structures d'accompagnement ont été invitées à se prononcer sur l'utilité des dispositifs pour les usagers, pour les financeurs, pour les pouvoirs publics et pour les structures d'accompagnement. Le fil conducteur est sans conteste la qualité.

- Pour les usagers, l'évaluation est censée apporter une garantie et améliorer le service.
- Pour les structures d'accompagnement, ces outils contribuent à améliorer le service. Ils s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue. Ils permettent à la structure de se remettre en cause.
- Pour les financeurs, les systèmes d'évaluation servent à appréhender la qualité et l'efficacité des structures d'accompagnement. Ils ont également pour finalité d'évaluer et d'améliorer les politiques publiques.

Tableau 4– Les Intérêts de l'évaluation pour les parties prenantes à l'accompagnement

Intérêt pour les usagers		Intérêt pour les financeurs		Intérêt pour les organismes d'accompagnement	
Crédibilité / garantie	22 %	Vérifier la qualité du service	15 %	Adapter / Améliorer le service	29 %
Améliorer / adapter le service	19 %	Vérifier l'efficacité du service	15 %	Crédibilité	12 %
Lisibilité de l'offre de service	11 %	Adapter / améliorer la politique publique	9 %	Communication	7 %
Qualité	11 %	Communication	6 %	Développement	7 %
Meilleurs délais	5 %	Évaluer l'efficacité de la politique publique	6 %	professionnalisation	7 %
Satisfaction usager	5 %	Lisibilité de l'action	6 %	évaluer l'impact de l'action	5 %
Suivi du porteur / projet	5 %	Vérifier l'utilisation des deniers publics	6 %	Outil de pilotage et de suivi, mesurer les évolutions	5 %
Autres (items cités une seule fois)	22 %	Autres (items cités une seule fois)	38 %	Se remettre en question, s'évaluer	5 %
				Autres (items cités une seule fois)	24 %

Les critères sur lesquels reposent les méthodes d'évaluations sont très variables. Sur les quatre axes de performance décrits par Kaplan et Norton, trois semblent essentiels :

- l'axe financier peut-être apprécié dans le cadre de la création d'entreprise, de façon indirecte, travers des indicateurs comme le nombre de projets créés et la pérennité des activités créées ;
- l'axe client fait référence à la satisfaction des usagers. 50 % des répondants mettent en avant le recours à des études de satisfaction ;

- l'axe processus correspond à l'activité des structures. Des indicateurs comme le nombre de projets suivis, le nombre de porteurs rencontrés ou le nombre de rendez-vous permettent d'apprécier l'activité des structures d'accompagnement.

En revanche, les répondants n'ont pas mentionné d'indicateurs de performance liés à l'axe apprentissage. La production de connaissances et la formation des accompagnants n'ont pas été mises en avant par les responsables de structures.

Tableau 5– Les critères sur lesquels repose la méthode d'évaluation

Critères	%
Nombre de projets créés	29 %
Pérennité	29 %
Satisfaction des usagers	50 %
Nombre de projets suivis	43 %
Nombre de rendez-vous et de porteurs rencontrés	50 %
Total	26

Après avoir décrit les pratiques en termes d'évaluation, il convient de préciser quelles sont les attentes des structures d'accompagnement.

4.2- LES ATTENTES DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

La très grande majorité des structures interrogées se prononcent en faveur de l'évaluation des dispositifs de création. 82 % considèrent que tous les dispositifs peuvent être évalués. Pour évaluer la performance dans l'approche BSC, il convient de préciser quels sont les facteurs de succès. Comment définir un accompagnement réussi. Parmi les réponses, trois conceptions émergent :

- la première met l'accent sur le respect des attentes du créateur ou du cahier des charges. Cette première conception peut être qualifiée de qualicienne.
- la deuxième se focalise sur la prise de décision. Un accompagnement réussi doit permettre aux créateurs de prendre conscience de la faisabilité du projet, de prendre sa « décision en ayant toutes les données en main ». Cette deuxième approche peut être qualifiée de cognitiviste.
- la troisième est fondée sur l'atteinte du résultat. L'accompagnement réussi renvoie à l'aboutissement du processus qui peut être la création ou non, avec une reconnaissance du soutien apporté. Cette dernière approche peut être qualifiée de téléologique.

Tableau 6– Un accompagnement réussi

	Réponses
Réponse aux attentes ou au cahier des charges	14 %
Aide à la décision	48 %
Projet abouti / reconnaissance par les porteurs de projet	38 %
Total	21

L'accompagnement réussi ayant été défini, il convient à présent à repérer sur quoi doit porter l'évaluation. Les attentes exprimées par les structures s'inscrivent davantage dans les quatre axes du BSC. En particulier, l'axe apprentissage est présent à travers la question des compétences des accompagnateurs.

Tableau 7– l'objet de l'évaluation

Domaines	Réponses
Les résultats obtenus	67 %
Les méthodes des accompagnateurs	52 %
Les compétences des accompagnateurs	62 %
Le développement d'un territoire	48 %
La satisfaction des porteurs de projets	67 %

La question de qui doit conduire l'évaluation est essentielle. Le rôle du contrôle externe a déjà été souligné. Près de 20 % considèrent que l'évaluation devrait être confiée à des financeurs. Les structures privilégient majoritairement des audits en seconde partie.

Tableau 8– Conduite de l'évaluation

L'évaluation doit être confiée ...	Réponses
à des organismes indépendants	52 %
aux structures d'accompagnement	29 %
aux financeurs	19 %

Les structures suggèrent de nombreuses méthodes d'évaluation dont certaines peuvent se révéler complémentaires. Les deux tiers sont favorables à la mise en œuvre d'étude de satisfaction. Ce résultat rappelle l'importance accordée à « l'axe client ». Les logiques de labellisation mettent l'accent sur « l'axe processus » et « l'axe financier ». En revanche « l'axe apprentissage » semble de nouveau mis au second plan par les responsables de structures.

Tableau 9– Modes d'évaluation

	Réponses
Une enquête de satisfaction périodique	67 %
Des audits ponctuels	62 %
Des accréditations, habilitations ou autres labellisations	33 %
Des vagues de clients mystères	14 %
Une grille de calcul et de reporting d'indicateurs	14 %
Une méthode d'analyse des écarts	14 %

Cette phase exploratoire a permis de révéler les pratiques des structures d'accompagnement en termes d'évaluation et leurs attentes. Il ressort que les structures souhaiteraient disposer d'outils dont les principes sont en phase avec ceux du BSC. Les axes de performance du BSC sont ainsi apparus comme incontournables. Ces premiers résultats nous invitent à poursuivre ce processus de construction dans une logique de recherche action.

CONCLUSION

Cette contribution a montré l'importance de la question de l'évaluation dans le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprise. L'engagement des structures d'accompagnement est lié au poids des financeurs et à leur exigence en termes de retour sur investissement. Les pressions de plus en plus fortes exprimées par les financeurs invitent les structures d'accompagnement à s'interroger sur les méthodes d'évaluation à adopter.

Les résultats de cette première étude indiquent que les structures sont favorables à la construction d'outils qui leur permettraient d'améliorer leur pilotage. Les axes du BSC sont apparus comme très prégnants, en particulier les axes financiers, processus et client. Cette importance justifie le recours à une approche inspirée du tableau de bord de prospectif. Les responsables de structure ont exprimé le besoin de disposer d'un système d'évaluation classique, dans le cadre d'un contrôle de type diagnostic, et d'un pilotage des processus, orienté vers un contrôle interactif permettant de prendre en compte les attentes des différentes parties prenantes.

Cette recherche en cours de réalisation devrait permettre de déboucher sur la construction d'un outil stratégique de pilotage des processus d'accompagnement à la création. L'élaboration d'un modèle de BSC adapté à l'accompagnement et dans un processus inter-organisationnel constitue une contribution théorique. Cette étude représente également une contribution méthodologique dans la mesure où elle propose dans une logique de « recherche action innovation », pour reprendre la terminologie de Kaplan (1998), un cadre interactif permettant de construire un outil d'évaluation inspiré du BSC.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahrens Th., Chapman C.S. (2006), « Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, p. 819-841.
- Benson J.K. (1975), « The interorganizational network as a political economy », *Administrative Science Quarterly*, n°6, p. 229-249.
- Burt R.S. (1995), Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur, *Revue française de sociologie*, Octobre-décembre, p.599-628.
- Chabaud D., Ehlinger S., Perret V., (2003), « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ? », *12^{ème} Conférence de l'AIMS*, Carthage
- Chua, W.F. (1986), « Radical developments in accounting thought », *The Accounting Review*, vol. LXII, n°4, p. 601-631.
- Dupuy Y. (1984), « Réflexions sur la modélisation des processus organisationnels liés à l'informatisation », *Cahier de l'ISMEA*, Série Sciences de Gestion n°4, Janvier.
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *La servuction. Le marketing des services*, Ediscience International.
- Fonrouge C., Sammut S., (2004), « Logique d'intermédiation, approche cognitive et réseaux : vers une tentative de compréhension des difficultés d'accompagnement des créateurs d'entreprise », *7^{ème} CIFEPM*, Montpellier, octobre.
- Giordano Y. (1991), « Décisions et organisations : quelles rationalités ? », *Economies et Sociétés*, Série S.G. n°17, avril, p. 161-194.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York: Aldine de Gruyter.
- Granovetter M., (1995), « The economic sociology of firms and entrepreneurs », in Portes A. (Eds), *The economic sociology of immigration; essay on networks, ethnicity and entrepreneurship*, Russel Sage Foundation, p. 128-165.
- Hinings, C.R. (1997), « Reflections on Processual Research », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p. 493-503.
- Hoang H., Antoncic B., (2003), « Network-based research in entrepreneurship: a critical review » *Journal of Business venturing*, vol. 18, p.165-187.
- Hofstede G. (1978), « The poverty of management control philosophy », *Academy of Management Review*, July, p. 450-461.
- Julien P.A. (2007), « Le réseautage riche : une condition de croissance pour les PME », *5^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke, octobre.
- Kaplan R. et Norton D. (1998), *Le tableau de bord prospectif*. Editions d'Organisation, Paris.
- Kaplan R., Norton D. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Paris Editions d'Organisation.
- Kaplan R.S. (1998), « Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, p. 89-118.
- Kasanen E., Lukha, K., Siitonen, A. (1993), The constructive approach in management accounting research », *Journal of Management Accounting Research*, Fall, vol. 5.
- Larson A.L., Starr J.A., (1993), « A network model of organization formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17 n° 2, p. 5-15.
- Leyronas C., Sammut S. (2001), « Le réseau d'aide à la création et au démarrage d'entreprises : l'examen d'un double processus », in Desreumaux A., Marchesnay M., Palpacuer F. (Eds), *Perspectives en Management Stratégiques*, tome 7, EMS, p. 235-254.
- Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance*. Paris Editions d'Organisation.
- Marchesnay M., (1991), « Le transfert de technologie de la région vers les PME : le cas Languedoc-Roussillon », *Economie et société*, n°32.

- Mevellec P. (1990), *Outils de gestion. La pertinence retrouvée*. Paris Editions Comptables Malesherbes.
- Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Les Éditions d'organisation, Paris.
- Monnoyer-Longe M.-C., (1994), « Construction résiliaire et développement des PME de services aux entreprises », *39^{ème} conférence Mondiale de l'ICSB*, Strasbourg, 27-29 juin.
- Paturel R., (2000), « Externalisation et entrepreneuriat » in T. Verstraete (coord.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS, p.173-186.
- Pettigrew, A.M. (1997), « What is a processual analysis », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n°4, p. 337-348.
- 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^{ème} Conférence de l'AIMS, Montréal 2007*.
- Ratti R. (1991), « Le rôle des synergies locales dans les processus spatiaux d'innovation », *Revue Internationale PME*, vol.4, n°3, p. 77-94.
- Sammut S., (à paraître), *De la phase de démarrage à l'accompagnement du créateur. Contribution au champ de l'entrepreneuriat*, Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1.
- Simons R. (1995), *Levers of Control*, Boston : Harvard Business School Press.