



## Académie de l'Entrepreneuriat

Association pour la promotion de l'entrepreneuriat  
Au sein du système éducatif et de la formation continue



### **4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat**

**Sous le haut patronage  
de Monsieur Christian PONCELET,  
Président du Sénat**

## ***Programme***

### ***L'accompagnement en situation entrepreneuriale : Pertinence et Cohérence***



Avec le soutien de la société **JM BRUNEAU**, de la société **INOTEP** et des Editions **DUNOD**

## ***Les couveuses d'entreprises à l'essai une réponse nécessaire mais est elle suffisante ?***

Auteurs :

- Philippe VAESKEN, ingénieur de recherches, IAE de Lille, 104, avenue du peuple belge, 59043 Lille Cedex, France,
  - Tél : 00 33 (0)3 20 12 34 50
  
- Catherine TORTERAT, déléguée Nationale du l'Union de Couveuses, Union des Couveuses, 14, rue Delambre, 75014 Paris, France
  - Tél : 00 33 (0)1 42 18 57 56

Résumé de la communication :

L'accompagnement des créateurs potentiels d'entreprise est une action qui se focalise, habituellement, tant sur des approches de formation et de suivi, en amont de la création, que sur des méthodes d'accompagnement organisées sous la forme de suivi et de conseil, lors des phases aval de la création. Toutefois, aucun dispositif n'a investigué la possibilité de laisser au créateur potentiel la capacité de tester son projet, sa future activité, en grandeur réelle, mais sans en porter les risques d'un échec potentiel. C'est le chemin qu'explorent les couveuses d'entreprises à l'essai. Ces dernières ont été mises en œuvre dans le cadre d'une expérimentation portée par l'Etat (la DGEFP, Délégation Générale de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle). Outil de développement personnalisé, la couveuse d'entreprises à l'essai s'intéresse tant au développement local qu'à l'accompagnement des porteurs de projet de création, dans une logique de proximité (ancrage territorial) et de développement durable.

L'objet de la présente communication est de présenter ce concept et d'en préciser les premiers éléments de bilan et d'évaluation relatifs aux premières années d'expérimentation. La pertinence et la cohérence de cet outil seront présentées à partir des actions menées par l'union des couveuses et des premiers résultats identifiés.

## ***Les couveuses d'entreprises à l'essai une réponse nécessaire mais est elle suffisante ?***

Résumé de la communication :

L'accompagnement des créateurs potentiels d'entreprise est une action qui se focalise, habituellement, tant sur des approches de formation et de suivi, en amont de la création, que sur des méthodes d'accompagnement organisées sous la forme de suivi et de conseil, lors des phases aval de la création. Toutefois, aucun dispositif n'a investigué la possibilité de laisser, au créateur potentiel, la capacité de tester son projet, sa future activité, en grandeur réelle, mais sans en porter les risques d'un échec potentiel. C'est le chemin qu'explorent les couveuses d'entreprises à l'essai. Ces dernières ont été mises en œuvre dans le cadre d'une expérimentation portée par l'Etat (la DGEFP, Délégation Générale de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle). Outil de développement personnalisé, la couveuse d'entreprises à l'essai s'intéresse tant au développement local qu'à l'accompagnement des porteurs de projet de création, dans une logique de proximité (ancrage territorial) et de développement durable.

L'objet de la présente communication est de présenter ce concept et d'en préciser les premiers éléments de bilan et d'évaluation relatifs aux premières années d'expérimentation. La pertinence et la cohérence de cet outil seront présentées à partir des actions menées par l'union des couveuses et des premiers résultats identifiés.

## **Introduction :**

L'entrepreneuriat et la création d'entreprise sont des vecteurs du développement économique local importants qui mobilisent, en matière d'accompagnement, tant les structures institutionnelles que les organismes privés, notamment à travers les fondations et les organismes dédiés. De plus, l'accompagnement des créateurs potentiels ou des « entrepreneurs en herbe », en amont de la création, est un facteur pertinent de développement des secteurs géographiques en difficultés (quartiers politiques de la ville, espaces ruraux,...). C'est également un vecteur d'égalité des chances et d'insertion des populations en difficultés économiques et sociales.

L'accompagnement des créateurs et de la jeune entreprise s'est organisée, en France, depuis plus de vingt ans, autour de réseaux structurés développant des métiers tels que :

- l'émergence de l'idée
- l'accompagnement au porteur de projet,
- la formation théorique
- l'accompagnement financier,
- l'aide à la jeune entreprise : les pépinières d'entreprises, les ateliers relais,
- mais également les différents dispositifs, ODACE, « Créer ».

Toutefois, force était de constater que l'ensemble des actions proposées ne prenait pas en compte la phase de transition, à savoir, le passage entre le statut de salarié ou demandeur d'emploi et celui de chef d'entreprise. Le dispositif couveuse cherche à combler ce manque et apporte des réponses de redynamisation locales en permettant aux créateurs potentiels de tester, en grandeur réelle, leur propre projet de création.

L'environnement de la mise en œuvre du dispositif couveuse est présenté dans un premier temps. Il est alors question de préciser les manques que cherche à combler la couveuse. Une seconde partie présente de façon plus spécifique le concept de couveuse et comment se traduit, dans l'opérationnalité, ce dispositif. Dans un troisième temps, les premiers éléments de résultats des couveuses sont présentés en précisant pourquoi les couveuses peuvent être considérées comme outils de développement local endogène à vocation économique et sociale.

## **Partie 1 : l'entrepreneuriat à l'essai : un concept en expérimentation**

L'entrepreneuriat se manifeste sous de multiples angles toutefois l'objectif de l'acte entrepreneurial est le développement d'activité. Cet acte demeure un phénomène complexe hétérogène et multiforme (Verstraete 1999, 2000). C'est cependant à l'entrepreneur que s'intéresse la couveuse d'entreprise à l'essai, mais pas à n'importe quel entrepreneur. Dans un premier temps nous abordons une esquisse de définition de l'entrepreneur à l'essai ainsi qu'une présentation de son contexte. Dans un second temps nous précisons les facteurs qui permettent le passage de la logique entrepreneuriale à celle de la création.

### ***1.1. L'entrepreneur à l'essai ; un concept contextualisé***

Si le concept d'entrepreneur a fait l'objet de multiples tentatives de définitions (Gartner 1990, 1988, Bygrave et Hofer 1991, Shapero et Sokeol 1982, .. ) une définition précise reste à découvrir. Peut on alors affirmer, comme le souligne Verstaete dans ses travaux (1999, 2000, 2003) qu'il existe diverses expressions du phénomène entrepreneurial et non une acception globale. Cette approche nous paraît pertinente dans le champs de notre recherche.

Souvent l'entrepreneur est abordé dans la conception de l'acte d'entreprendre. Mais comment peut on intégrer la partie préparatoire. En fait la question du commencement de l'acte entrepreneurial reste posée, mais, plus encore, la question du « comment entreprendre » s'affirme. Dans le cadre des couveuses, c'est le concept d'entrepreneur à l'essai qu'il faut retenir et repositionner dans un contexte spécifique.

Il n'existe pas de profil type de l'entrepreneur. Cependant deux approches sont citées pour essayer d'en dessiner les contours, il s'agit de l'approche par les traits et de l'approche par les faits (Gartner, 1988, 1990).

L'approche par les traits met en exergue les principales caractéristiques structurantes pour définir des typologies d'entrepreneurs (Laufer 1975, Hernandez 1999, Barry 1990, ..). Ces typologies font ressortir des traits de caractères liés à la capacité créative, la confiance, la ténacité, le goût, la capacité persuasive, voire la recherche d'autonomie. L'approche par les traits est complétée par l'approche par les faits, tentant alors de considérer une logique factuelle, complémentaire à celle d'état. Plus que les traits de caractères se sont les capacités à répondre à des fonctions essentielles qui caractérisent cette approche : fonction d'innovation

(Schumpeter 1935), fonction d'acquisition et d'exploitation de l'information, d'organisation et de coordination de la production. L'approche par les faits souligne donc des niveaux de compétences individuelles que sont l'innovation, la gestion, l'animation de réseau, la stratégie, la gestion organisationnelle et technique.

La complexité théorique et conceptuelle est si dense que le simple fait d'exposer le concept d'entrepreneur ferait fuir le commun des mortels.

Plutôt que d'aborder l'entrepreneur par les « traits » et les « faits », il apparaît plus aisé d'entrer par le phénomène entrepreneurial (Bruyat 1993). Ce modèle positionne l'individu comme condition nécessaire à la création de valeur ainsi que comme acteur de la recherche d'un changement pour soi. C'est à la croisée de ces deux dimensions que se positionne l'acte entrepreneurial. Les attentes ne sont plus liées aux caractéristiques et aux capacités de l'individu, mais dans le choix de modifier une situation par la création de valeur. C'est sur ce point que se positionne la logique de la couveuse d'entreprise à l'essai. En effet, la mise en place de ce dispositif part du postulat qu'il n'existe pas de caractéristiques innées des entrepreneurs, mais que la dynamique entrepreneuriale peut se développer chez des publics spécifiques, notamment les personnes en difficulté d'emploi (demandeur d'emploi et RMIstes). On comprend aisément, vis-à-vis de ce public cible, que les approches par les traits ou par les faits sont éloignées de la réalité sociale et économique des personnes concernées. Des lors l'objectif de la couveuse est d'accompagner ces entrepreneurs potentiels vers un statut réel d'entrepreneur en passant par une phase d'entrepreneuriat à l'essai.

## ***1.2 De l'entrepreneuriat à la création d'entreprise***

Si l'entrepreneuriat peut être considéré comme un processus entrepreneurial lié à la fonction de création, le passage même à l'acte de création n'est pourtant pas systématique. Selon Shapero (Shapero 1975), la création est perçue comme un phénomène multidimensionnel en prenant en compte les caractéristiques psychologiques du créateur, ainsi que trois niveaux de facteurs contextuels que sont la discontinuité, la crédibilité et la faisabilité. La couveuse d'entreprises à l'essai n'intervient pas directement sur les composantes psychologiques, même si son action a des implications directes et positives dans ce domaine, mais s'intéresse plus particulièrement aux facteurs contextuels.

Les variables de situation de type « Pushes » et « Pulls », ressenties par le créateur selon des principes de discontinuité ou de déplacement, sont des axes de débats en amont de la création directement pris en compte dans la couveuse, eu égard du fait que l'accompagnement dans un système de test d'un projet de création peut assurer une logique de continuité et de repositionnement dans la démarche du créateur.

Pour ce qui concerne la faisabilité de l'acte, il s'agit bien de prendre en compte les capacités financières, humaines, matérielles, commerciales et managériales du créateur. Dans les modèles d'accompagnement classique, l'approche en faisabilité se spécifie sur la réalisation d'un business plan adapté. Toutefois, ce dernier n'est qu'à l'état prévisionnel. Dans le cadre d'une couveuse d'entreprise à l'essai, le prévisionnel devient du réel puisque l'activité et sa faisabilité sont testées en directe.

Enfin, le troisième volet des facteurs contextuels du modèle de Shapero reprend le principe de crédibilité. C'est une variable considérée comme sociologique et qui participe au passage à l'acte. On y retrouve des éléments comme l'influence de la famille, la culture entrepreneuriale, le milieu professionnel et le milieu social au sens large. Ces axes sont ici renforcés par la capacité de test.

Le principe de tester son activité en grandeur réelle permet donc d'apporter des éléments de réponses positives aux facteurs contextuels du modèle de Shapero. Toutefois, se pose une seconde question dans le processus de création qui est celle de la temporalité de la création.

Concrètement, tout processus de création d'entreprise passe par trois phases. La première fait état du passage de l'idée à l'idée de création. C'est l'étape qui permet à l'individu de passer au stade de créateur potentiel. Cette phase est généralement peu prise en compte dans les modèles d'accompagnement. La seconde phase se réfère au passage de l'idée de création au projet de création. La troisième phase intègre le passage du projet de création à l'entreprise en exploitation. Dans le cadre des dispositifs classique d'accompagnement (pépinière, formation,...) le suivi se porte sur l'une de ces deux phases. L'idée du concept de couveuse d'entreprise à l'essai réside dans le fait de regrouper ces deux phases en une seule permettant au créateur potentiel d'être à la fois dans le projet et dans la création. Il s'agit bien de tester en temps réel et en grandeur réelle le projet du créateur. Ce principe de cumuler projet et exploitation permet alors de juger de la capacité du créateur à intégrer les contraintes du système économique (Pendelieu 1997) tout en vérifiant sa capacité à réagir face à ce système économique.

L'objet de la couveuse d'entreprises à l'essai est donc d'apporter un contexte de validation de la démarche entrepreneuriale en la mettant en situation réelle. Il convient donc de préciser maintenant ce que regroupe ce concept de couveuse d'entreprises à l'essai.

## **Partie 2. : Le concept de couveuse d'entreprises à l'essai**

La loi Allègre de 1999 a permis aux enseignants chercheurs de tester leurs innovations dans le cadre du développement d'incubateurs. Or, le public concerné reste un public spécifique, bénéficiant d'un contexte favorable pour le développement de leur produit. Dans ce cas, c'est bien de création à l'essai qu'il s'agit, donnant lieu à immatriculation. La prise de risque reste minime pour le créateur de l'université.

Pour ce qui concerne les couveuses, le contexte est différent puisqu'il ne s'agit ni de créateurs, ni d'entrepreneurs, mais d'entrepreneurs à l'essai. Ces derniers ont la spécificité d'être demandeurs d'emploi. Les caractéristiques de confiance, d'estime de soi ainsi que l'appropriation des compétences fonctionnelles portées par l'approche par les « faits » sont fortement absentes. L'intervention de la couveuse est de permettre à ces entrepreneurs à l'essai de tester, sans créer, leur activité future. S'il n'y a pas de création, il existe un processus entrepreneurial qui se met en place. Ce phénomène s'entend par la recherche d'un changement important pour l'entrepreneur à l'essai, changement qui se manifeste par une évolution sociale sous la forme d'une création d'activité. De plus on constate également une création de valeur. Mais pour dépasser le modèle de Bruyat cette valeur est tant économique que sociale. La prise de confiance et l'estime de soi sont en effet des changements importants pour l'entrepreneur à l'essai, mais constituent également des valeurs fondamentales leur permettant d'évoluer pas la suite. Ainsi, la sortie programmée de la couveuse, suite, à une période de test, intègre le principe d'entrepreneuriat soit sous la forme d'une création, soit sous la forme de développement des caractéristiques intrinsèques de l'entrepreneur à l'essai, soit par l'apprentissage de capacités personnelles. Peut on alors considérer la couveuse comme un outil de développement de dynamique entrepreneuriale auprès d'un public éloigné de l'emploi dans un contexte spécifique ?

Le concept de couveuse d'entreprises à l'essai tend à apporter des réponses aux lacunes existant dans le parcours du créateur. De fait, ce concept novateur doit encore faire ses preuves. Il est dès à présent possible d'en définir les modalités de fonctionnement, au travers de sa philosophie opératoire, de spécifier les apports de cet outil de développement dans le



cadre des problématiques individuelles du porteur de projet de création, et, enfin, d'arguer de l'intérêt de cet outil comme vecteur de développement local.

### ***2.1. Cadre de développement des couveuses d'entreprises à l'essai***

Les couveuses se sont développées depuis 1995 en réponse aux problématiques mises en avant dans la section précédente. Toutes les couveuses ont développé leur activité en lien étroit avec les territoires et en réponse aux besoins spécifiques de ces territoires. C'est pourquoi le panorama actuel des couveuses est très varié avec des techniques et des réponses qui leurs sont propres. Cependant l'objectif et les finalités étant les mêmes, un cœur de métier commun a progressivement émergé qui, aujourd'hui, regroupe les couveuses autour de valeurs communes. Ces dernières se concrétisent par la structuration d'un métier, de finalités, de pratiques, de missions et de valeurs communes.

Le métier de la couveuse est double et répond tant aux attentes des créateurs, en matière de sécurité, qu'aux besoins de développement local pour les territoires. Pour le créateur, c'est une étape sécurisée dans son parcours de création qui permet de tester en grandeur réelle la viabilité de son projet, de vérifier ses capacités et ses motivations et de se former « in vivo » au métier de chef d'entreprise. Dès lors, le premier métier de la couveuse est l'apprentissage du métier d'entrepreneur (le concept d'entrepreneur se référant à une fonction et à des comportements, plutôt qu'à un statut social).

Pour le territoire c'est un outil de développement local en ce sens où la couveuse joue un rôle moteur du partenariat des acteurs impliqués dans le processus de création d'emplois endogènes. Ainsi, le second métier est celui d'animateur territorial des partenaires (financeurs, prescripteurs et opérateurs) de l'accompagnement à la création d'activité.

Les finalités des couveuses d'entreprises à l'essai sont triples et prennent part de l'accomplissement des métiers d'accompagnement et de développement précisés précédemment. Dans un premier temps, les finalités de la couveuse relèvent de la stratégie du territoire en terme d'insertion et de développement économique. La couveuse n'est pas inspiratrice de stratégie de développement, mais s'inscrit comme maillon indispensable à la mise en œuvre d'un véritable parcours territorialisé du créateur. Ses finalités sont également d'ordre économique et se traduisent par la volonté d'accroître le nombre et la qualité des

entreprises créées. Enfin, les couveuses d'entreprises à l'essai intègrent des finalités en terme d'insertion. Elles permettent alors aux porteurs de projet les plus éloignés de la culture d'entreprise d'aller au bout de l'acte de création et d'acquérir des compétences transférables. Le but est l'autonomie de l'entrepreneur à l'essai, tout en considérant que l'acte de non création n'est pas un échec.

Ainsi, les pratiques des couveuses d'entreprises à l'essai tendent à répondre à une réelle diminution du risque du créateur tout en cherchant à ensemençer les territoires de nouvelles créations pérennes. Pour cela, les couveuses sont des structures fiscalisées qui hébergent individuellement les activités des entrepreneurs à l'essai. Les relations entre l'entrepreneur et la couveuse sont contractualisées, permettant de structurer une véritable relation d'affaire entre les deux cocontractants.

L'organisation contractuelle permet de définir les deux missions différentes et complémentaires qui sont assumées par la couveuse. La première est une mission de service à l'entreprise, en ce sens où l'entreprise en création doit disposer de l'ensemble des moyens techniques et logistiques pour assurer les prémices d'activité. La seconde, est une mission de services d'appui à la personne.

Pour assurer ses missions et ses métiers, la couveuse d'entreprises à l'essai fonde son financement non pas sur l'activité des couvés, mais sur la logique partenariale. Il y a plutôt la recherche d'une vision sociétale pour une économie plus proche de l'homme qu'une véritable recherche d'autonomie de financement, même si celle-ci n'est pas à exclure.

## ***2.2. La couveuse : une réponse aux problématiques liées à l'individu***

Le nombre de français ayant une idée de création est comparable à celle des autres pays. En revanche le passage à l'acte est beaucoup moins important notamment pour ceux qui sont le plus éloignés de la culture entrepreneuriale. La cause avancée est souvent l'aversion au risque et la difficulté de comprendre les méandres du parcours du créateur, notamment dans sa phase préparatoire. En ce sens, la couveuse est un plus pour certains créateurs. En effet, elle permet de faire passer le pas pour ceux qui ont besoin de « faire » pour décider de créer ou non. Nombre de personnes doivent expérimenter pour préparer l'action. C'est dans ce contexte que se positionne la couveuse comme réponse aux problématiques liées aux individus.

La couveuse agit comme un sas entre le porteur de projet et l'entrepreneur en donnant la possibilité, au porteur de projet, de réaliser des actes de commerce sans être immatriculé. L'entrepreneur à l'essai gère son entreprise avec des supports techniques et humains qui visent son autonomie, dans un contexte opératoire réel, mais sans avoir créé effectivement.

Le « faire » est ainsi une réponse adaptée dont le résultat généré par l'action donne une visibilité que les études, aussi sérieuses soient elles, ne pourraient apporter. Concrètement, établir un devis puis une facture n'équivaut pas à calculer un nombre de clients potentiels.

C'est une nouvelle approche de la création qui ouvre des horizons à tous les publics : les jeunes qui n'ont pas les repères du monde de l'entreprise, les salariés qui ne connaissent de l'entreprise qu'une partie limitée de ses fonctions, les femmes, éloignées pour des raisons personnelles du monde du travail. La couveuse répond aussi à des difficultés de parcours pour les personnes en rupture sociale pour qui la dynamique du « faire » est un élément moteur pour se repositionner positivement dans la réalité économique.

Outre les ouvertures à des publics spécifiques, la couveuse apporte des réponses à des difficultés de projet. En effet, pour certains projets, sur des marchés novateurs ou sur des positionnement de niche, les éléments de comparaison et d'information n'existent pas et ne permettent pas d'avoir une approche théorique du marché potentiel. Pour d'autres projets le délai nécessaire de positionnement du produit sur le marché est très long, et nécessite une phase de maturation incertaine et difficile à supporter financièrement, tels que les métiers de la mode par exemple.

Afin d'assurer ce portage d'activité sans obligation à créer et selon une volonté de test préalable de l'activité portée, un nouveau cadre juridique vient de se structurer dont les décrets d'application sont effectifs depuis le 18 Mai 2005 : Le CAPE, Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise, contrat qui donne le droit de tester sans obligation de création. C'est la création d'une troisième voie : la relation entre 2 personnes (dont l'une est morale) sans lien de subordination. Les pouvoirs publics ont compris l'intérêt d'un tel dispositif, l'ont soutenu, et ont modifié en conséquence le droit du travail, du commerce et de la sécurité sociale. Dès lors, il faut préciser la particularité des relations qui existent entre le couvé et la couveuse ; particularité liée au niveau d'implication de la couveuse qui est à 100% responsable des actes du couvé ; cette responsabilité modifie profondément les rapports entre les 2 protagonistes et de ce fait les méthodes d'appui

### ***2.3. Problématiques liées à l'environnement social et économique***

L'une des finalités du dispositif couveuse est d'accompagner le développement économique local en augmentant la qualité des TPE (très petites entreprises) créées. Les entreprises qui seront créées à l'issue de la couveuse bénéficient de nombreux atouts pour évoluer positivement. Pour le créateur, c'est la continuité de l'action. En effet, celui-ci est devenu autonome, il va continuer seul ce qu'il a appris en couveuse en conservant les réflexes principaux, à savoir : développer son réseau, avoir une vision opérationnelle et à long terme de son entreprise, avoir des outils de gestion.... C'est-à-dire entre dans les « traits » et les « faits ».

De même, l'entreprise démarre avec tout le bénéfice de plusieurs mois d'activité. Elle dispose d'un fichier clients, d'outils de communication, des devis en cours et des contrats signés. Sa trésorerie est de ce fait plus saine et le pouvoir de négociation de prêts plus important. Les différents partenariats noués autour de la couveuse, assurent au créateur des aides auxquels il n'aurait sans doute pas eu droit avec un simple plan d'affaires (les accords de prêts avec les réseaux de financement tels que L'ADIE, les plateformes et même les banques est plus facile car les financeurs sont rassurés)

Par ailleurs, la couveuse d'entreprises à l'essai est un élément fédérateur du territoire. Bien que son impact quantitatif soit réduit, la couveuse ne pouvant accueillir qu'un nombre limité de créateurs, force est de constater que le nombre de création ne vient pas révolutionner le tissu économique local. Son objet, plus modeste, est de le fortifier. Plus que dans le développement du nombre d'entreprises créées, même si ce résultat n'est pas à négliger, la force de la couveuse est de fédérer autour d'elle tous les acteurs institutionnels, opérationnels et économiques du territoire. C'est dans le cadre de son comité de pilotage très large que la couveuse va se créer et développer des spécificités propres à son territoire. Ce comité est un organe stratégique qui associe dans la réflexion des acteurs très différents (par exemple les URSSAF et les impôts, les chambres consulaires, l'état et les collectivités). C'est, pour la première fois, le lieu où tous ces acteurs institutionnels ayant des problématiques différentes, se concertent et s'impliquent dans la mise en place et le développement d'un outil. Peut-on parler alors d'une logique de gouvernance ?

Sans franchir le pas de la mise en place d'un dispositif de gouvernance territoriale dans le champ de l'accompagnement à la création de TPE, la plus value de ce petit outil très qualitatif

est d'être un dispositif visible sur le territoire, qui crée un environnement et densifie le tissu économique.

Pour conclure sur cet outil il importe de préciser que la richesse économique qu'il crée est mesurable. Tout d'abord, cette mesure s'établit au sein de la couveuse par le suivi du chiffre d'affaires du créateur et de son résultat comptable, ainsi que par le paiement des différents impôts et taxes dont la TVA. Ensuite, la richesse émergente se mesure par les entreprises qui sont créées en fin de parcours. Entreprises qui, elle-même, vont créer des emplois locaux. Enfin, le tissu économique se densifie puisque l'entrepreneur à l'essai crée des relations partenariales, client, fournisseur, banque, qui vont mieux positionner sa future entreprise localement. Dès lors, la couveuse permet la mise en réseau rapide et durable. Ce sont ces éléments de bilan et d'évaluation qu'il convient de développer dans la seconde partie.

### **Partie 3 : Les couveuses en pratique : premiers éléments de bilan**

La présente partie est organisée autour des données quantitatives et qualitatives regroupées par l'Union des Couveruses. Les coopératives d'activités et d'emplois ne sont donc pas prises en compte dans ce bilan évaluatif. Toutefois, on peut considérer que la base statistique est représentative de l'état actuel de la situation des entreprises à l'essai. En effet, l'échantillon utilisé pour cette étude regroupe 80% des couveuses recensées sur le territoire national complété par trois couveuses belges. Par ailleurs, le travail repose sur une expérimentation menée de 2000 à 2004, expérimentation qui doit passer dans un nouvel élan à partir de l'application des décrets de 2005 relatifs à la mise en œuvre des CAPE.

Ce bilan évaluatif s'intéressera, dans un premier temps, aux résultats en terme d'appui au développement local. Ensuite, les facteurs d'appui socio pédagogiques seront mis en exergue.

#### ***3.1. La couveuse d'entreprise à l'essai, un dispositif d'accompagnement au développement économique local***

La couveuse accompagne le développement économique local en agissant de concert sur le développement du tissu local, le maillage des réseaux de partenaires et l'interactivité entre le créateur potentiel et les acteurs de l'action économique.

### *3.1.1. La couveuse : outil de développement local*

La couveuse apporte un appui au développement local selon des modalités endogènes et prenant la forme tant d'un appui territorialisé qu'un appui général. Ainsi, la couveuse prend en compte les principes fondamentaux du développement territorialisé défini par Pecqueur (Pecqueur 1996) et spécifiant une action territoriale intégrant tant la valorisation des actifs génériques que la prise en compte des actifs spécifiques. La couveuse joue, à son niveau sur ces deux tableaux en favorisant les principes d'ancrage territorial (Zimmerman 1995 et Zimmerman et alii 1996).

Dans le cadre d'un appui territorialisé, il est à noter que l'orientation de la couveuse peut se focaliser sur des besoins locaux. Son objectif est alors soit de combler un retard de développement, soit de spécifier une orientation importante pour le territoire. L'approche thématique est souvent une porte d'entrée du positionnement de la couveuse. Ainsi, des spécialités thématiques structurent certaines couveuses : couveuses d'artistes (ASTARTE, ARFACS, Diapason), couveuses d'économie sociale (Inter Made), métiers de la mode (GEAI), bâtiment second œuvre. Or, la spécialisation n'est pas de rigueur et grand nombre de couveuses restent généralistes. (Cette affirmation est toutefois à moduler dans le temps par rapport à l'évolution dynamique de la couveuse vis-à-vis d'une spécialisation métier).

Leurs apports au développement territorialisé se portent dans d'autres champs :

- l'équilibre Rural/Urbain, dans le cadre d'une couveuse départementale (Crea Vaucluse). L'objet est alors d'intégrer la réponse au monde rural et semi urbain dans la problématique de la création et, de fait, de ne pas exclure les espaces les moins institutionnalisés, sur lesquels on constate un manque d'épaisseur institutionnelle (Amin et Thrift 1993), du champs de la création.
- L'accompagnement des secteurs les plus défavorisés et localisés dans des espaces à géographie prioritaire (ZUS, ZRU, ZFU) de la politique de la ville. Il s'agit alors de répondre à une demande multiple : création d'emplois endogènes, remise à l'emploi des populations éloignées de l'emploi, développement économique dans les secteurs nécessitant un accompagnement spécifique. On notera, à cet effet, la volonté de la DIV (délégation interministérielle à la ville) de développer des couveuses dans les quartiers « politique de la ville », en accompagnement avec la CDC (Caisse des Dépôts et Consignations).

L'action de la couveuse ne s'arrête pas uniquement au champ de l'appui territorialisé au développement endogène. Elle se complète également par une démarche plus générale de développement et de création de richesses locales. Celle-ci se traduit par les résultats obtenus par les couveuses. Si le taux de création à la sortie d'un dispositif classique d'accompagnement est de 30%, il est de 50% en 2003 et de 59% en 2004 pour le dispositif couveuse. Rappelons que, depuis le démarrage du dispositif, les couveuses ont accueillies 2218 entrepreneurs à l'essai, dont 755 en 2004. 890 entreprises ont été créées, dont 250 en 2004. Outre les créations d'entreprise, les autres sorties du dispositif se traduisent par du retour à l'emploi (15%), de la formation (3%), ce qui représente des sorties positives du dispositif couveuse. Les entreprises créées ont des statuts unipersonnels et créent en moyenne 2 à 3 emplois. La création se fait naturellement plus spécifiquement dans les services (51% en 2004), l'artisanat (22% en 2004) et dans le commerce (7% en 2004). On trouve également des entreprises dans le secteur culturel et artistique (20% en 2004).

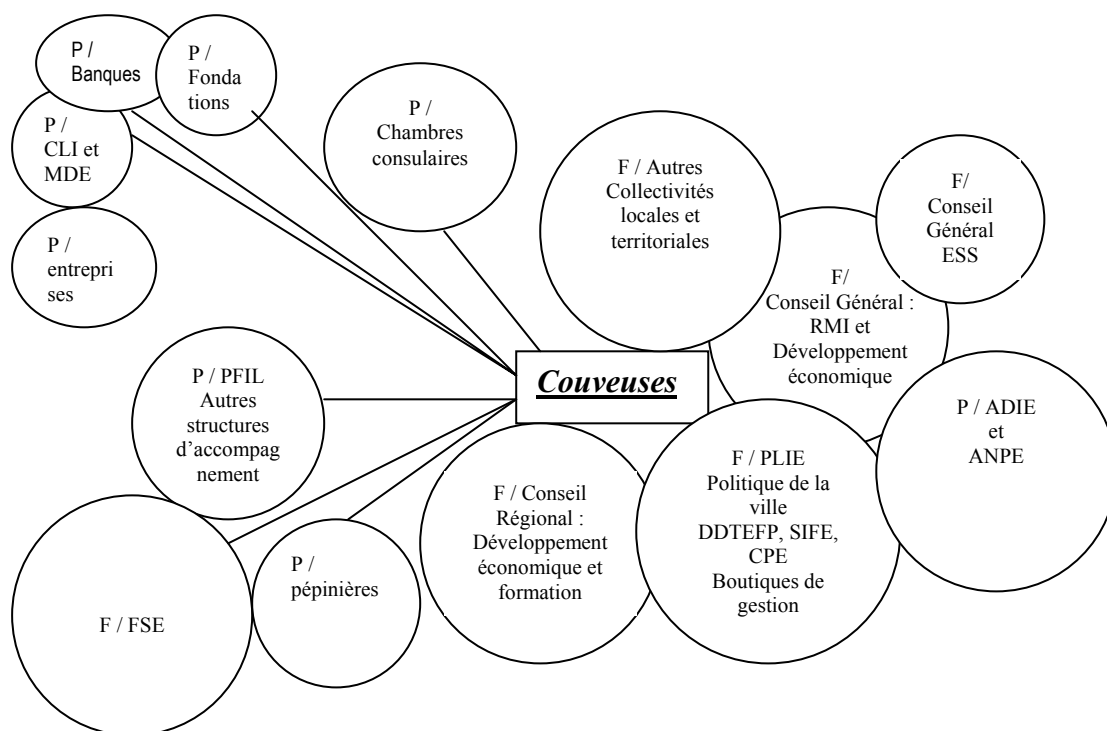
### *3.1.2. La couveuse, outil de maillage de réseaux de partenaires*

La structure couveuse est un outil de maillage des partenaires locaux impliqués dans l'accompagnement à la création d'entreprises. Généralement ces acteurs se rencontrent rarement et fonctionnent selon des logiques parallèles. Or, si on regarde les partenaires qui agissent de près ou de loin en interaction avec la couveuse, force est de constater que l'ensemble des acteurs se retrouvent selon deux approches : les financeurs et les prescripteurs. Ainsi, le graphe suivant présente la position des partenaires autour du dispositif couveuse. Les partenariats rassemblent les collectivités territoriales (Etat, Conseils Régionaux, Conseils Généraux et Communes), les collectivités locales (EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale), l'Europe, et les organismes classiques de l'accompagnement (Chambres Consulaires, PFIL, ANPE, CLI, Maison de l'Emploi, ADIE, Boutiques de Gestion,...), voire des acteurs issus du monde privé (entreprises, fondations privées, banques...).

Le tableau ci-après reprend l'ensemble de ces acteurs en précisant pour chacun : son niveau d'implication (plus l'acteur est proche du centre, plus il est impliqué opérationnellement), son

niveau d'influence (plus la taille du cercle est importante, plus l'acteur est influent), et le type d'action (F : financeur, P : prescripteur).

### Position des acteurs dans le cadre du partenariat autour des couveuses



Les principaux acteurs concernés par le dispositif couveuse sont les collectivités territoriales et locales, ainsi que les dispositifs d'accompagnement à l'insertion par l'économie. Cette approche s'explique principalement par le fait que l'activité de la couveuse est généralement, mais pas exclusivement, orientée vers les publics en difficultés. Le profil des entrepreneurs à l'essai est composé de 53% de demandeurs d'emploi longue durée, 46% de demandeurs d'emploi, 1% d'autres. De plus les entrepreneurs à l'essai sont bénéficiaires du RMI à hauteur de 35%. On comprend donc aisément pourquoi les structures en charge de l'insertion sont directement impliquées et influentes dans la mise en œuvre d'un tel dispositif. C'est au cours des comités de pilotage et de suivi que se retrouvent ces acteurs. Si le secteur privé est présent, il reste encore dans l'attente et dans la surveillance du dispositif.

#### 3.1.3. La couveuse, un outil d'appui économique du porteur



L'appui au créateur se focalise sur la mise en réseau de ces derniers. Pour ce qui concerne le dispositif de création à l'essai, cette nécessité est identique et laisse place à plusieurs types de mise en relation du porteur de projet de création à l'essai. D'abord, il importe de développer l'accompagnement collectif, facilitant ainsi la correspondance entre les créateurs. L'accompagnement collectif représente environ 15 heures par mois et est essentiel dans le dispositif afin de faire partager les expériences et les vécus des porteurs de projets. La conséquence de l'accompagnement se traduit par une plus grande confiance des couvés vis-à-vis de leur projet et de leur environnement. Par ailleurs, cela prépare les rencontres avec les acteurs économiques locaux, à savoir, les financeurs, les pépinières d'entreprises, les spécialistes des activités développées (dans le cas d'une couveuse spécialisée) ainsi que les spécialistes des techniques de travail (COFACE pour l'export,...). Pour ces partenaires, le fait que le porteur intègre les dispositifs couveuse permet une prise de décision plus rapide, un accroissement de la confiance et une diminution ressentie du risque du partenaire financier.

Si l'approche de l'insertion territoriale a montré que les couveuses s'intègrent plus dans leur environnement qu'elles ne le modèlent, elles participent en parallèle au développement social des porteurs.

### **3.2. La couveuse d'entreprise, une structure sociale**

L'appui en terme de développement économique local qu'apporte la couveuse se complète par un appui social qui participe à l'égalité des chances et se traduit par un processus d'innovation pédagogique continu.

#### *3.2.1. La couveuse : une structure d'appui social*

L'intérêt de la couveuse est autant d'apporter un développement social de l'entrepreneur à l'essai, dans un objectif d'égalité, que de lui permettre de s'accomplir dans l'acte de création. Rappelons que les entrepreneurs à l'essai sont à 99% des demandeurs d'emploi dont 35% sont bénéficiaires du RMI. Des lors, ils se positionnent dans un contexte de précarité. Toutefois cet état de fait n'est pas à corrélérer avec le niveau d'études des entrepreneurs à l'essai puisque 80% d'entre eux disposent d'un diplôme au moins égal au bac en 2004 (35% ont un diplôme bac + 3 et plus).

L'un des premiers résultats attendu et tangible de la couveuse est de participer à l'insertion sociale et à l'insertion par l'activité économique (création de son propre emploi par la création d'entreprise ou en coopérative d'emploi). Cette insertion sociale se caractérise également par le fait que la non création n'est pas vécue comme un échec, puisque les autres sorties positives répondent à la logique d'insertion sociale et d'insertion professionnelle (retour à l'emploi, formation). Il faut préciser que 15 à 20% des retours à l'emploi se font en CDI dans le domaine de compétence initiale. La couveuse est donc un moyen de rebondir dans son projet personnel. De plus, ce dispositif fait montre d'un objectif d'égalité des chances en orientant certaines couveuses vers des spécificités telles que le développement de l'activité féminine. De façon plus globale la gente féminine est très présente au sein des couveuses ; 55% des entrepreneurs à l'essai sont de sexe féminin. Enfin ; le dispositif se focalise de fait sur la tranche d'âge la plus active, 74% des entrepreneurs à l'essai ont entre 26 et 45 ans, contre 10% pour les moins de 26 ans et 16% pour les 45 ans et plus.

Cette approche en matière d'appui social de la couveuse ne s'entend que si celle-ci est accompagnée d'un système pédagogique ad hoc.

### *3.2.2. La couveuse : un centre d'innovation pédagogique*

La couveuse, durant ces premières années d'expérimentation et au travers des résultats présentées, a fait preuve d'une capacité d'adaptation pédagogique eu égard aux attentes et aux besoins des entrepreneurs à l'essai. Les premiers axes pédagogiques sont directement liés à l'entrepreneur à l'essai, les seconds prennent en compte le développement d'un nouveau métier répondant aux besoins et aux modes de fonctionnement des couveuses.

Pour les premiers axes pédagogiques, il faut préciser que la démarche préparatoire à la création et le test grandeur réel constituent des pédagogies du réel fondées sur la pratique et non sur la théorie. La formation classique à la gestion se fait de plus en plus en partenariat avec les systèmes universitaires, soulignant que la couveuse vient bien en complémentarité par rapport à un système éducatif préexistant (l'accompagnement classique est actuellement pris en charge par les organismes de formation spécialisés tels que les Boutiques de Gestion les organismes consulaire et certaines universités). Elle agit comme un simulateur de

formation qui utilise des terrains empiriques et expérimentaux afin de mieux cerner les problèmes et d'identifier les critères permettant la construction d'approches plus pertinentes (Schieb bienfait 2000). L'enseignement délivré par la couveuse prend en compte tant la conception conceptuelle que pragmatique, cherchant à apporter aux couvés une réflexion stratégique par rapport aux projets qu'ils portent (Saporta et Verstraete 1999). Cet état de fait relève bien du sens de l'éducation et explique les coopérations croissantes entre couveuses et monde universitaire. Des actions similaires existent pour les projets innovants à vocation technologique (Incubateurs) ou portés par des enseignants chercheurs dans le cadre de la loi Allègre (Vaesken 2002) sur les axes opératoires et pratiques. Le responsable de la couveuse joue le rôle d'enseignant/animateur de la simulation en réel caractérisée par le test du projet de l'entrepreneur à l'essai. Cette pédagogie active s'apparente aux approches développées dans les théories socioconstructivistes de l'apprentissage (Vignon et Glady 1999).

La couveuse va au delà du simulateur car si la vocation du simulateur en matière de création est pédagogique (El Oualidi et Vaesken, 2002, El Oualidi 2003), la couveuse entend dépasser la pédagogie du simulateur pour entrer dans l'action en grandeur réelle. Cette pédagogie repose sur le fait que la couveuse considère l'apprentissage du métier de chef d'entreprise au même titre que l'apprentissage des autres métiers.

Par ailleurs la couveuse développe un nouveau métier, une nouvelle mission voire une nouvelle filière : les métiers de chargé de mission et de responsables de couveuses. Cet axe reste à préciser, considérant les différentes formes organisationnelles que peuvent prendre les couveuses (cf couveuse de CREA Vaucluse ou celle de Paris le GEAI qui définissent de nouveaux modes et de nouveaux outils d'appui à distance).

## Conclusion générale

La démonstration qui vient d'être faite montre que la couveuse d'entreprise à l'essai permet à des acteurs éloignés de la culture entrepreneuriale d'intégrer une dynamique entrepreneuriale sans pour autant assurer que ces entrepreneurs à l'essai deviennent de vrais entrepreneurs. C'est en effet les actions internes de la couveuse qui apporteront la faisabilité du projet et transformeront ce dernier en création effective.

Mais peut-on affirmer réellement que ce dispositif développe une capacité entrepreneuriale pérenne. A l'heure actuelle, l'absence d'un recul suffisant (le dispositif est né en 2000) et l'absence d'exhaustivité ne nous permettent pas de confirmer cet état de pérennité mais, plus modestement, d'en spécifier les résultats et impacts attendus.

De plus, certaines questions restent en suspend tant dans le mode de fonctionnement des couveuses que dans leur développement possible. Ainsi :

- la couveuse doit elle et peut elle répondre aux problématiques de reprise d'entreprise ?
- Comment peut elle intégrer certaines activités (commerce, bâtiment gros œuvre par exemple) ?
- Les couveuses peuvent elles et doivent elle s accompagner les entrepreneurs à l'essai sur le terrain ?
- La couveuse actuellement ne réalise pas en amont de réflexion de territoire ; d'analyse des besoins qui permettrait de développer en couveuse des activités manquantes ; est ce son rôle ?
- L'aspect apprentissage est limité aux fonctions de chef d'entreprise. Il n'y a pas de plus value sur l'activité de l'entrepreneur à l'essai ; est ce suffisant ?
- Le fort lien qui existe entre le couvé et son référent pourrait amener à de l'assistanat ; comment le prévenir ?
- Comment l'action de la couveuse peut elle s'inscrire plus en amont dans une logique pédagogique auprès des jeunes publics ?
- Comment valoriser l'acquis au sein des couveuses : savoir faire et savoir être ?

Des actions de professionnalisation sont encours dans ce sens mais il est encore trop tôt pour mesurer les réponses apportées. Il est cependant important de souligner que le dispositif couveuse est un dispositif nouveau , riche et dont toutes les potentialités n'ont pas encore été mises en avant.

L'intérêt du concept de couveuse n'est plus à démontrer et de nombreux pays aujourd'hui s'y intéressent : des actions d'expérimentations sont en cours de démarrage au Portugal en Italie au Maroc, en Algérie et au Sénégal.

En tout état de cause la vocation première de la couveuse est de s'adapter à son environnement et non l'inverse. Ainsi la transférabilité de l'outil dans d'autres environnements intègre la philosophie de développement des couveuses.

## Bibliographie :

Amin et Thrift 1993, Globalization, Institutional Thickness and Local Prospect, RERU, n°3

Barry 1990, Human and organizational problems affecting growth in the smaller enterprise, Management International Review, 20(1)

Bruyat 1993, *Création d'entreprise* : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.

Bygrave et Hofer 1991, *Theorizing about entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and Practice, 16(2)

El Oualidi 2003, Contribution du management de projet dans le processus de création d'entreprise, Thèse de doctorat,

El Oualidi et Vaesken, 2002, *créateur d'entreprise et simulation de projet de création d'entreprise, des méthodes d'apprentissage pour comprendre la complexité*, In actes du 6<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal, 29, 30 octobre et 1<sup>er</sup> novembre.

Gatner 1988, *Who Is an Entrepreneur? Is the wrong Question*, American Journal of Small Business, Vol.12, n°4, pp. 11-32.

Gartner 1990, What are we talking about when we talk about entrepreneurship?, Journal Business of Venturing, Vol. 5, pp. 19-28.

Hernandez 1999, Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, Paris, l'Harmattan

Laufer 1975, *Comment on devient entrepreneur?* Revue Française de Gestion, (novembre), pp.11-26

Pecqueur 1996, Dynamiques territoriales et mutations économiques, l'Harmattan,

Pendelieu G., 1997, *Le profil du créateur*, Paris, L'Harmattan.

Saporta et Verstraete 1999, *Réflexions pour une pédagogie de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises*, Actes du 1<sup>er</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

Schieb Bienfait 2000, Etat des réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en France, in Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat, sous la direction de Verstraete T, pp115-133.

Schumpeter 1935: Théorie de l'évolution économique, Paris, Dalloz.

Shapero A., 1975, « The displaced uncomfortable entrepreneur », vol.9, n°6, (Novembre)

Shapero et Sokeol 1982, *The social dimensions of Entrepreneurship*, NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Vaesken 2002, Les principaux facteurs d'ancrage territorial des PME de haute technologie, le cas des chercheurs créateurs. In *Varstraete T. (dir), La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°99-587 du 12 juillet 1999*, rapport du CLAREE pour le CNRS

Verstraete 1999, *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, connaître ses actes*. L'Harmattan, Paris.

Verstraete 2000, L'entrepreneuriat – Un phénomène aux multiples formes d'expressions, in *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, sous la direction de Verstraete T, PP 11-21

Verstraete 2003, Une conception de l'Entrepreneuriat :  $PhE = f[(C \times P \times S) \times (E \times O)]$  In *Varstraete T. (dir), La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°99-587 du 12 juillet 1999*, rapport du CLAREE pour le CNRS, pp. 37-59

Vignon et Glady 1999, *Pédagogie constructiviste et apprentissage en management*, in Les cahiers de la recherche, CLAREE, IAE de Lille, 26p.

Zimmerman 1995, La problématique du nomadisme et de l'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques, colloque Dynamiques industrielles, Dynamiques Territoriales, ASRDLF, Toulouse

Zimmerman, Colletis, Gilly, Pecqueur et Perrat, 1996, Firms et territoires, entre nomadisme et ancrage, *Espaces et Sociétés*, n° spécial : l'entreprise et son territoire.