



**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 structures d'appui à la création d'entreprise :  
contribution en vue de l'évaluation de leurs performances**

**Robert PATUREL**  
Professeur des Universités  
Université du Sud Toulon-Var  
BP 132, 83957 LA GARDE CEDEX  
Laboratoire ERMES  
[robert.paturel@univ-tln.fr](mailto:robert.paturel@univ-tln.fr)

**Raef MASMOUDI**  
Doctorant-ATER  
Université du Sud Toulon-Var  
BP 132, 83957 LA GARDE CEDEX  
Tél. 0494142820  
Laboratoire ERMES  
[raef\\_masmoudi@yahoo.fr](mailto:raef_masmoudi@yahoo.fr)

**Résumé :**

La création d'entreprise est l'élément moteur de tout modèle de développement assurant croissance, pérennité, emploi et développement économique et social. Ainsi, plusieurs organismes de statuts différents ont été créés pour soutenir la création d'entreprise dans plusieurs pays développés et émergents.

En vingt ans d'expérience, le système d'appui à la création d'entreprises français s'est développé et restructuré pour répondre à des besoins de plus en plus complexes et pour remédier à ses contres performances.

Aujourd'hui, suite à des changements structurels et organisationnels du système, l'évaluation de sa performance est devenue une priorité tant pour les pouvoirs publics que pour les acteurs qui ont contribué à sa mise en place.

En effet, les différentes études d'évaluation se basaient sur des approches quantitatives en termes de nombre d'entreprises appuyées, nombre d'emplois créés, etc. Cependant, ces analyses doivent être enrichies par des études qualitatives, afin de rendre les chiffres objectivement plus significatifs.

L'objet de ce papier est de présenter aux chercheurs et aux professionnels du domaine des réflexions méthodologiques sur les variables explicatives des situations entrepreneuriales et sur l'identification des besoins d'appui. Ce papier vise aussi à orienter les porteurs de projets afin de connaître leurs besoins effectifs et de cibler l'organisme d'appui qui répond au mieux à leurs préoccupations.

**Mots clés :** Evaluation, accompagnement, appui, incubation, processus.

**Les structures d'appui à la création d'entreprise :  
contribution en vue de l'évaluation de leurs performances**

**Résumé :**

La création d'entreprise est l'élément moteur de tout modèle de développement assurant croissance, pérennité, emploi et développement économique et social. Ainsi, plusieurs organismes de statuts différents ont été créés pour soutenir la création d'entreprise dans plusieurs pays développés et émergents.

En vingt ans d'expérience, le système d'appui à la création d'entreprises français s'est développé et restructuré pour répondre à des besoins de plus en plus complexes et pour remédier à ses contres performances. Aujourd'hui, suite à des changements structurels et organisationnels du système, l'évaluation de sa performance est devenue une priorité tant pour les pouvoirs publics que pour les acteurs qui ont contribué à sa mise en place.

En effet, les différentes études d'évaluation se basaient sur des approches quantitatives en termes de nombre d'entreprises appuyées, nombre d'emplois créés, etc. Cependant, ces analyses doivent être enrichies par des études qualitatives, afin de rendre les chiffres objectivement plus significatifs.

L'objet de ce papier est de présenter aux chercheurs et aux professionnels du domaine des réflexions méthodologiques sur les variables explicatives des situations entrepreneuriales et sur l'identification des besoins d'appui. Ce papier vise aussi à orienter les porteurs de projets afin de connaître leurs besoins effectifs et de cibler l'organisme d'appui qui répond au mieux à leurs préoccupations.

**Mots clés :** Evaluation, accompagnement, appui, incubation, processus.

## **Introduction**

Ces dix dernières années, la libéralisation des marchés, la conjoncture économique de l'ère de la mondialisation, la croissance du chômage et le taux élevé d'échec des nouvelles entreprises créées ... ont poussé les pouvoirs publics et les acteurs économiques à davantage intervenir en faveur de la création d'entreprise et dans l'accompagnement des différentes catégories de porteurs de projets de création d'entreprises. En plus de vingt ans, l'action publique en matière d'entrepreneuriat s'est beaucoup transformée. Ainsi, l'appui à la création d'entreprises s'est développé et s'est diversifié afin de répondre aux différents besoins des entrepreneurs potentiels, de l'amont à l'aval de l'acte entrepreneurial.

Historiquement, les services d'appui se sont développés autour de l'appui financier, du conseil et de la formation et du soutien logistique suivant une approche mécaniste et séquentielle du processus de création d'entreprises, afin de répondre à un objectif fixé en termes quantitatifs : « augmenter le nombre de créations d'entreprises ». Cependant, l'analyse de la performance de la politique d'appui des années 80 a montré que le nombre d'entreprises créées a augmenté, mais le taux de pérennité de ces entreprises est à améliorer puisque plus au moins faible, seulement une entreprise sur deux fête son cinquième anniversaire. Pour accroître la pérennité des nouvelles entreprises, les systèmes d'appui ont évolué en proposant une panoplie de services d'accompagnement pour répondre à la complexité et à la variété des demandes des créateurs. Ainsi, au début des années 90, l'approche suivie par le système d'appui a évolué d'une démarche séquentielle vers une démarche qui prend en considération la complexité du processus de création.

Aujourd'hui, grâce à une meilleure connaissance des phénomènes entrepreneuriaux, rendue possible, à la fois à travers les effets d'expérience, par les nombreuses études empiriques et par la progression des recherches en entrepreneuriat, nous assistons à une structuration et une professionnalisation des intervenants dans le système d'appui. A cet effet, l'offre des organismes d'appui a été segmentée par compétence pour mieux répondre à la diversité des besoins des créateurs et, progressivement, elle s'est complexifiée par l'intégration de nouveaux services spécifiques et complémentaires, ainsi que par la création de réseaux d'accompagnement.

Suite à ces développements, la recherche de l'efficacité des différentes structures d'appui à la création d'entreprises est devenue une priorité tant pour ces structures que pour les acteurs qui ont contribué à leurs mises en place. Ainsi, ces derniers temps nous avons assisté à la multiplication des études d'évaluation des organismes d'appui et au développement des réflexions méthodologiques sur les critères d'appréciation des fonctions d'appui.

Dans notre travail, nous défendons l'idée que l'efficacité ne doit pas être évaluée seulement sur la base des résultats en termes d'entreprises créées et/ou en nombre d'emplois créés suite à un appui, mais en suivant de près le système tout au long du processus d'accompagnement des porteurs de projets. L'évaluation de l'efficacité<sup>1</sup> d'un système d'appui est d'autant plus significatif qu'on se rapproche de son terrain d'intervention, afin d'analyser les moyens et les outils mobilisés de l'amont à l'aval du processus d'appui.

## **1. Les outils et les moyens d'évaluation utilisés par les structures d'appui à la création d'entreprises**

Globalement, les structures d'appui à la création d'entreprises suivent un objectif commun, à savoir, le développement d'entreprises pérennes à fort potentiel économique (valeur ajoutée et emplois créés). Mais leurs objectifs internes varient d'une structure à une autre. En conséquence, deux structures d'appui peuvent suivre des objectifs différents, mais en réalité ces objectifs sont complémentaires selon leurs niveaux d'intervention dans le processus de création. L'ensemble des objectifs des structures d'appui contribue à l'objectif global du système. A titre d'exemple, la complémentarité entre les activités des incubateurs et des pépinières d'entreprises est claire. Les premiers agissent au cours du processus de création alors que les seconds interviennent en aval du même processus.

Toutefois, la plupart des études d'évaluation de l'efficacité des structures d'appui (Allen et al., 1985, 1988 et 1990, Autio et al., 1998, Sherman et Chappell, 1998, Commission Européenne, 2002, Lalkaka, 2001 et 2003, Albert et al., 2003, Lewis, 2003, Phan et al., 2004) se sont basées largement sur des objectifs quantitatifs (nombre d'entreprises créées, le nombre d'emplois créés...). On peut donc conclure que l'évaluation se fonde autant sur l'objectif global du système que sur les objectifs internes de chaque structure d'appui.

---

<sup>1</sup> Dans ce travail nous utilisons le terme efficacité comme une valeur de performance pour les structures d'appui. Ainsi, la notion de performance est utilisée dans ce papier au sens générique du terme.

Aujourd'hui, l'efficacité globale des structures d'accompagnement<sup>2</sup> semble être prouvée. Les statistiques montrent un taux de survie des nouvelles entreprises (cinq ans après leur création) de 70-85% suite à un accompagnement alors qu'il est à 50% sans accompagnement<sup>3</sup>. Néanmoins, les projets d'entreprises accompagnés sont soumis à une sélection préalable, ce qui rend ces chiffres discutables. De ce fait, l'évaluation d'une structure d'incubation<sup>4</sup> d'entreprises doit s'appuyer d'abord sur l'analyse des outils de sélection des candidats à l'entrée, mis en œuvre par celle-ci, afin de permettre à un évaluateur, d'une part, de délimiter les frontières et le champ d'action de cette structure et, d'autre part, de juger la pertinence de l'outil de sélection et de détecter les objectifs internes de l'organisme.

Toutefois, si l'acceptation d'un projet par une structure d'appui est souvent soumise à des critères internes de sélection pour des raisons de capacité d'accueil ou de compétences d'accompagnement, voire de la faisabilité réelle du projet d'entreprise, ces critères reposent largement sur la potentialité du projet. Ce constat remet ainsi en cause, d'une part, la nature des critères de sélection et, d'autre part, l'objectivité des études d'efficacité.

Dans notre recherche, nous défendons l'idée qu'il existe des outils et des moyens qui peuvent rendre un système d'accompagnement objectivement plus efficace. L'objectif de ce papier est de traiter trois volets :

- la présentation des composantes de la démarche de création ;
- le rôle des structures d'accompagnement dans les différentes phases du processus d'accompagnement ;
- les outils qui peuvent nous permettre de mieux apprécier l'efficacité d'une structure d'accompagnement.

## **2. Les composantes de la démarche de création**

Plusieurs recherches en entrepreneuriat ont montré la multiplicité, la complexité et la dynamique des processus de création d'entreprises (Cunningham et Lischeron, 1991, Bruyat, 1993 et 2001, Bruyat et Julien, 2001, Fayolle, 2002, Bernasconi, 2003, Chelly, 2003, Gasse, 2004, Schmitt et al., 2004, etc.). Ce sont des démarches qui combinent deux catégories de

---

<sup>2</sup> Ce sont les structures qui peuvent intervenir en amont et au cours du processus d'incubation.

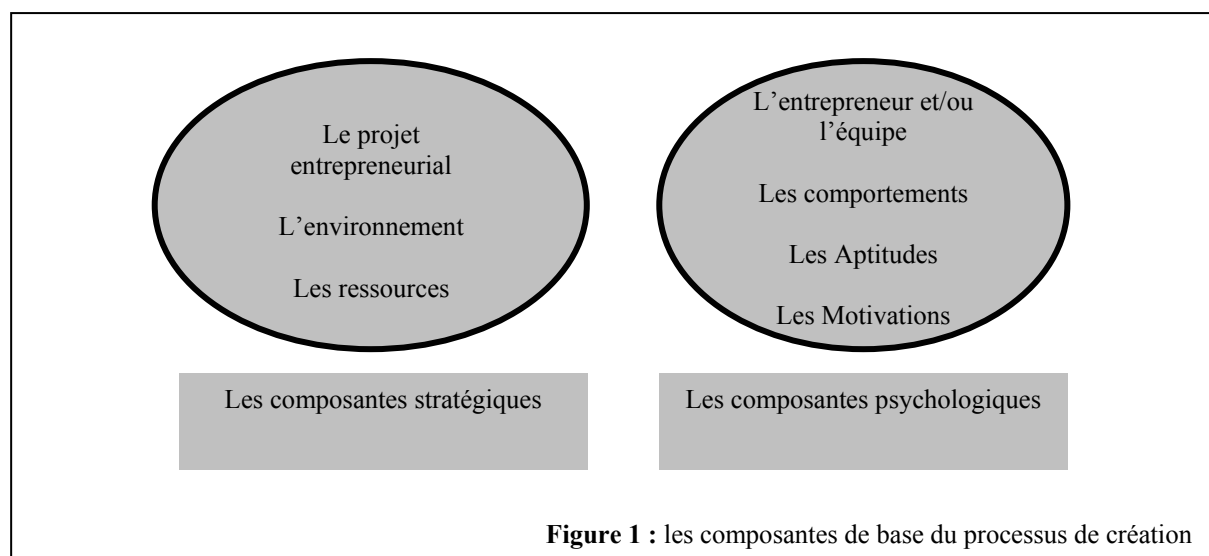
<sup>3</sup> D'après le site de France Incubation.

<sup>4</sup> Nous entendons par structure d'incubation tous organismes intervenants au cours du processus de création d'entreprise.

composantes, une composante stratégique et une composante psychologique. Ces composantes comprennent des éléments qui expliquent les différents types de démarches de création.

La composante stratégique du processus de création est un ensemble formé par le projet d'entreprise, l'environnement et les ressources, alors que la composante psychologique est un ensemble de comportements, d'aptitudes et de motivations du ou des porteurs de projets. Le processus de création se déclenche dès lors que les différents éléments des deux composantes s'affrontent, se mettent en interaction, voire se combinent afin de prendre des décisions et engager des actions entrepreneuriales<sup>5</sup>.

En réciproque, l'éclairage d'une dialectique permanente entre ces différents éléments est toutefois nécessaire pour analyser les décisions prises et les actions réalisées dans une démarche de création d'entreprises (Albert, Fayolle et Marion, 1994). Ainsi, face à une diversité d'éléments qu'on trouve dans la nature, il en sort une multitude de démarche de création. L'entrepreneuriat est donc un phénomène multifacettes où chaque composante a son importance et n'a de sens que par rapport aux autres composantes et dans un contexte déterminé (Fayolle, 2002).



Ce constat nous conduit à conclure que l'activité d'accompagnement d'un projet de création ne peut pas et ne doit pas suivre une démarche uniforme et linéaire face à la diversité des éléments en jeu. De ce fait, pour chaque type de projet, le rôle préalable d'un organisme d'accompagnement est de rechercher les informations nécessaires à la formation de la

---

<sup>5</sup> Nous défendons l'idée que toute action entrepreneuriale est déclenchée dès que le processus de création est engagé. Le problème étant de connaître quand commence ce dernier... D'autre part, on reconnaîtra ici une complication peut-être peu utile du modèle des « 3 E », très opérationnel, développé par R. Paturol (1997).

composante stratégique et la composante psychologique de la démarche de création, afin d'identifier clairement les besoins éventuelles des porteurs de projets sur les différentes phases de l'accompagnement.

## **2.1. L'apport des structures d'accompagnement en phase de pré incubation**

Le processus d'accompagnement peut être décomposé entre trois grandes phases successives, à savoir, la phase de pré incubation, la phase d'incubation et la phase de post incubation. Généralement, les structures d'incubation interviennent sur les deux premières phases, comme c'est le cas des incubateurs publics français. D'autres structures d'accompagnement interviennent seulement en phase de post incubation, telles que les pépinières d'entreprises en France, et d'autres principalement en phase de pré incubation (cas des Maisons de l'entrepreneuriat (Boissin, 2003) ou des cellules de valorisation de la recherche).

Néanmoins, la littérature anglo-saxonne et francophone s'est peu intéressée à la définition de la phase de pré incubation (Commission Européenne, 2002, Scaramuzzi, 2002, Bizzotto, 2003, Saurio, 2004, Taghiyareh et al., 2004, etc.). En effet, les organismes intervenant principalement sur cette phase sont généralement spécialisés dans les technologies de pointes et ils s'adressent à un public de scientifiques, de chercheurs et d'ingénieurs susceptibles de développer une innovation majeure ou ayant déposé un brevet.

Toutefois, nous avons pu dégager deux types de définitions, une définition large et une étroite. Dans sa conception large, la phase de pré incubation démarre dès lors qu'une action de sensibilisation à l'entrepreneuriat est déclenchée. Cette phase peut durer quelques années, voire tout au long du cursus universitaire ou professionnel du porteur de projet.

Avec son approche étroite, la pré incubation est une phase décrite comme une préparation à l'entrée dans la phase d'incubation. Cette phase porte sur une préparation initiale des éléments qui doivent être développés dans la phase d'incubation (Saurio, 2004).

Dans notre recherche, nous considérons la deuxième définition comme étant la plus proche du contexte de l'accompagnement français.

Les structures d'accompagnement interviennent dans la phase de pré incubation, d'une part, pour détecter des porteurs de projets et, d'autre part, pour aider les candidats dans la préparation du dossier de sélection ou d'entrée en incubation.

Théoriquement, cette phase est importante pour la recherche des informations nécessaires à la formalisation séparée des caractéristiques de la composante stratégique et de la composante

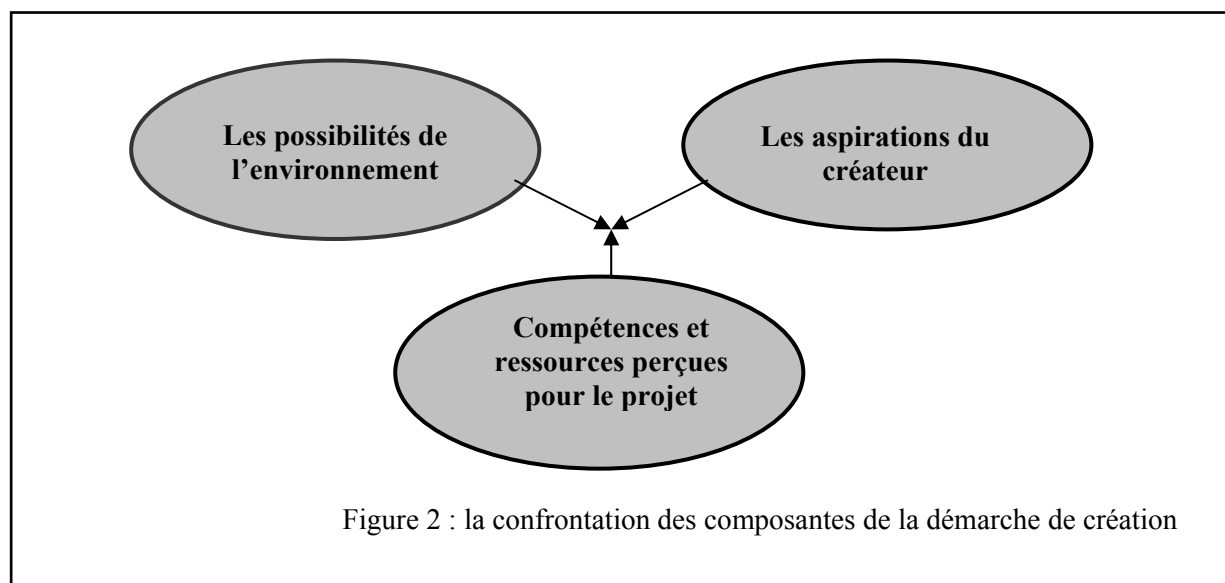


psychologique de la démarche de création. Ensuite, la confrontation des éléments des deux composantes permet d'évaluer la pertinence et la faisabilité du projet d'entreprise et de détecter les besoins éventuels d'accompagnement. En effet, c'est la confrontation de trois grandes variables, à savoir les possibilités de l'environnement, les aspirations du créateur, les compétences (Lorrain, Belley et Dussault, 1998) et les ressources perçues pour le projet (figure 2) qui situeront l'intérêt de l'appui (le lecteur reconnaîtra de nouveau ici le modèle des « 3 E »).

En pratique, les structures d'accompagnement choisissent des porteurs de projets qui se trouvent à un niveau plus évolué, c'est-à-dire ceux qui ont su combiner efficacement la composante stratégique de leur projet avec leur composante psychologique. Ainsi, les projets se trouvent stratégiquement très proches de « la zone de cohérence »<sup>6</sup>.

Toutefois, quelques chercheurs en entrepreneuriat se sont intéressés aux éléments stratégiques et psychologiques de la démarche de création d'entreprises pour modéliser le phénomène entrepreneurial (Bruyat, 1993).

L'analyse de Bruyat (1993, 2001) est intéressante d'un point de vue théorique, le processus de création se résumant en cinq étapes dynamiques. Chaque étape présente une configuration précise de trois variables, à savoir, les aspirations de l'entrepreneur, la perception de l'entrepreneur de ses ressources et de ses compétences et la perception des opportunités et des possibilités qu'offre l'environnement. Ces variables constituent la Configuration Stratégique Instantanée Perçue par le créateur (CSIP). Le croisement de ces variables permet de déterminer une zone de cohérence entre le projet du créateur et le contenu de sa SCIP.



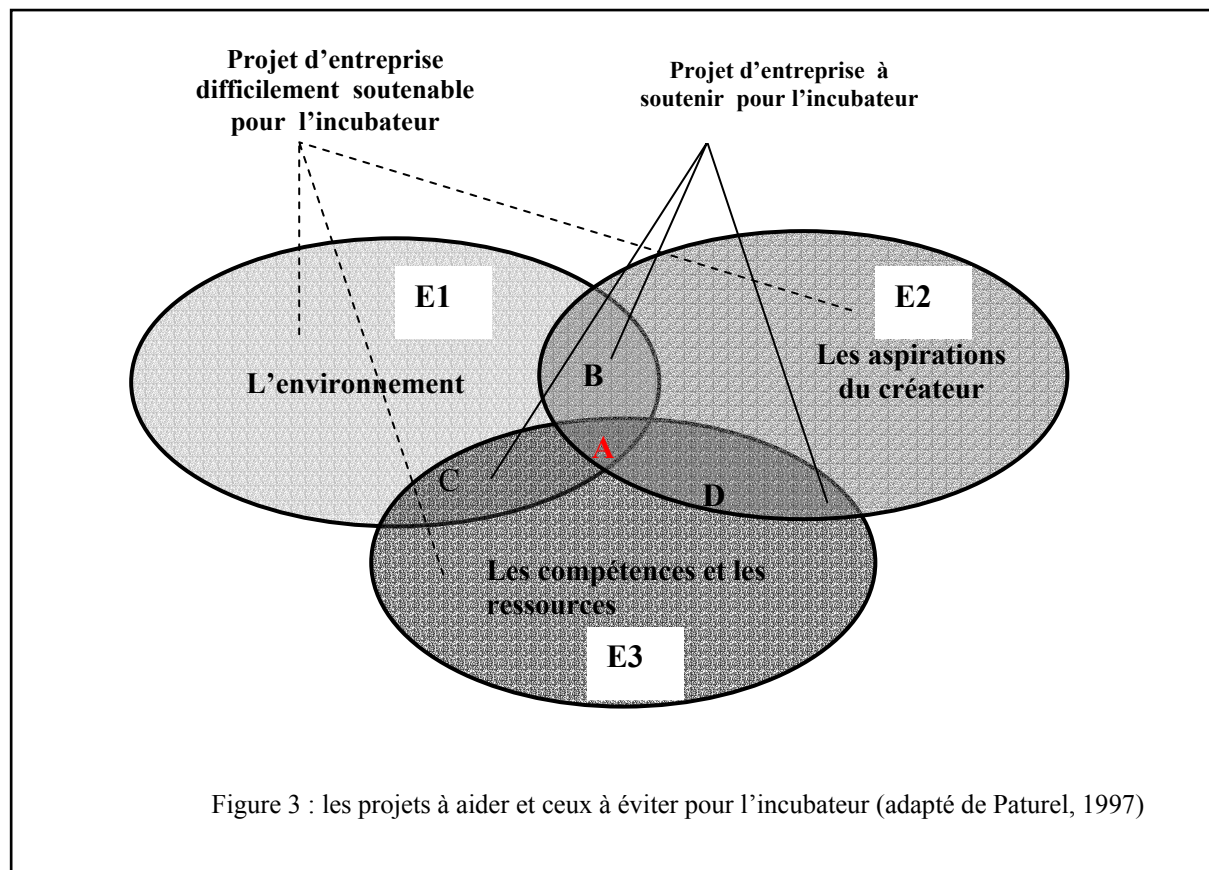
<sup>6</sup> Zone A figure 3.

Ainsi, lorsque le projet se trouve dans une phase de pré incubation, il peut être stratégiquement éloigné de la zone de cohérence : dans ce cas, le projet ne répond pas à la CSIP du créateur. Le rôle des organismes d'accompagnement est de le rendre compatible avec sa CSIP, en phase d'incubation.

Toutefois, en suivant le schéma d'analyse de la CSIP proposé par Bruyat (1993), il apparaît, d'un point de vue pratique, qu'il est très complexe de distinguer et d'interpréter les éléments en jeu pour déterminer la situation de la CSIP d'un créateur.

A cet effet, le modèle des « 3 E » (Paturel, 1997) a simplifié cette analyse en s'intéressant spécifiquement aux facteurs explicatifs de chaque variable du modèle pour déterminer la position du couple entrepreneur-projet dans ce modèle (figure 3), le tout en relation avec les théories actuelles pouvant être associées à chaque E (voir Lévy-Tadjine et Paturel, 2006).

En conclusion, la pré incubation est, dans un premier temps, une phase d'identification des éléments de la composante stratégique et de la composante psychologique de la démarche de création. Dans un second temps, c'est une phase de diagnostic qui permet à la structure d'incubation, de visualiser la position du projet dans le schéma des 3 E.



Les candidats à l'entrée en incubation sont donc les porteurs de projets qui se trouvent à l'extérieur de la zone de cohérence afin que leur accompagnement soit stratégiquement

significatif et surtout utile. Autrement dit, un projet identifié déjà dans une zone de cohérence n'a pas besoin d'un appui par une structure d'incubation. Ce projet pourrait avoir des besoins d'hébergement provisoire et d'accès au marché à moindre coût ou à un coût favorable pour alléger les frais de démarrage. L'appui des structures de post incubation (pépinière d'entreprises) joue dans ce cas de figure un rôle important.

Ainsi, toute structure d'incubation doit sélectionner les projets se situant dans les zones B ou C ou D, c'est-à-dire ceux qui ont besoin d'un apport externe pour qu'ils deviennent réalisables. On dira ainsi que ces projets sont dans une situation d'éloignement stratégique de la zone de cohérence et ils sont à soutenir pour l'incubateur.

Cependant, les projets qui se situent à l'extérieur de ces zones sont difficiles à incuber et les prévisions d'échecs de tels projets sont très élevées. Toutefois, les structures de pré incubation peuvent réorienter les porteurs de projets qui se situent dans ces situations, vers d'autres solutions pouvant s'avérer plus jouables et réalistes.

## **2.2. L'apport des structures d'accompagnement en phase d'incubation**

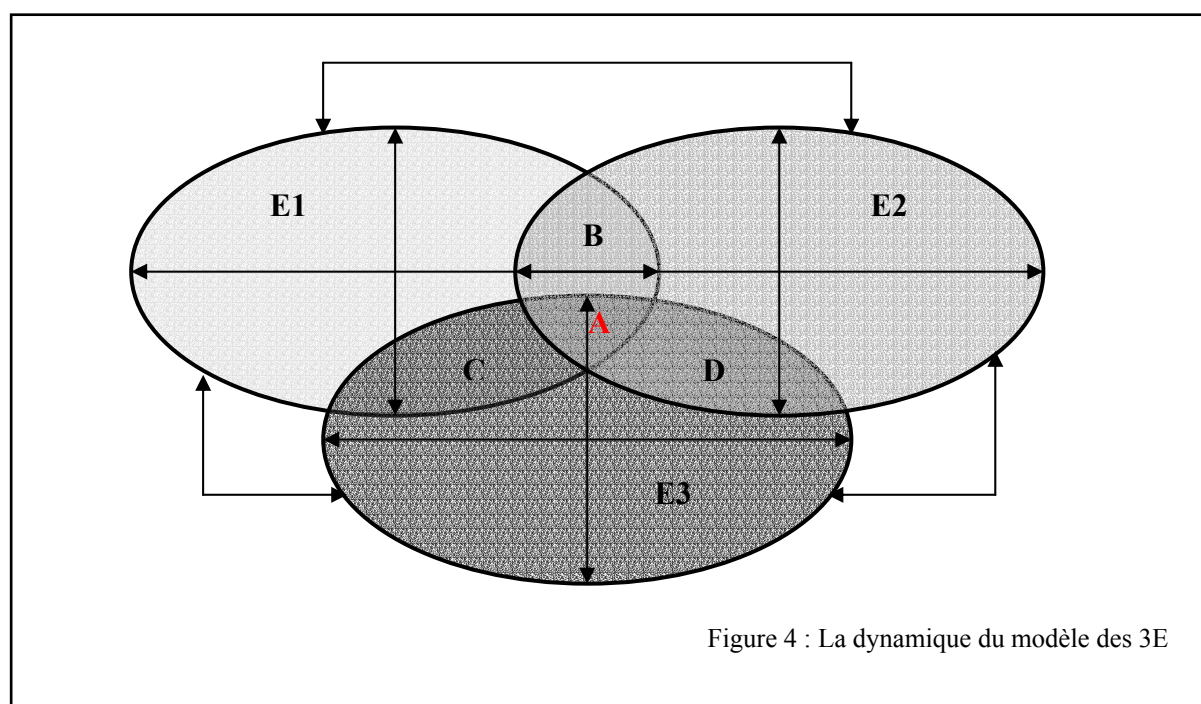
Plusieurs chercheurs engagés dans le champ de l'entrepreneuriat ont essayé d'expliquer et de modéliser le processus entrepreneurial (Cunningham et Lischeron, 1991, Bruyat et Julien, 2001, Fayolle, 2002, Bernasconi, 2003). Ils s'accordent, d'une part, sur la complexité et la multidimensionnalité du phénomène entrepreneurial et, d'autre part, sur les multiples étapes du processus de création.

Le processus de création d'entreprise a été analysé sur deux niveaux complémentaires : au niveau de l'individu créateur et au niveau du projet d'entreprise. En effet, au cours du processus de création, l'individu porteur de projet passe par plusieurs statuts avant d'adopter celui de dirigeant d'entreprise. En parallèle, le projet passe par plusieurs étapes avant de se transformer en entreprise. Le passage d'un statut à l'autre, tant pour le porteur de projet que pour le projet même, indique les différents niveaux atteints dans la démarche de création. Ceci peut expliquer l'organisation et l'évolution des éléments de la composante stratégique et de la composante psychologique vers une pertinence et cohérence globale du projet d'entreprise.

La phase d'incubation est donc un processus dynamique et complexe (Brooks, 1986) qui se greffe naturellement au processus de création d'entreprise. Elle a pour objectif de mieux gérer la complexité de la démarche entrepreneuriale et pour finalité d'améliorer les chances de réussite du projet incubé.

Ainsi, cette dynamique du processus d'incubation montre que le modèle des 3 E intervient à deux niveaux complémentaires : au niveau de chaque bloc (E1, E2 et E3) et entre les blocs (E1-E2, E2-E3, E1-E3). Autrement dit, au cours du processus chaque bloc se transforme, s'élargit ou se rétrécit sous l'influence d'un ou plusieurs facteurs (dont l'action d'accompagnement).

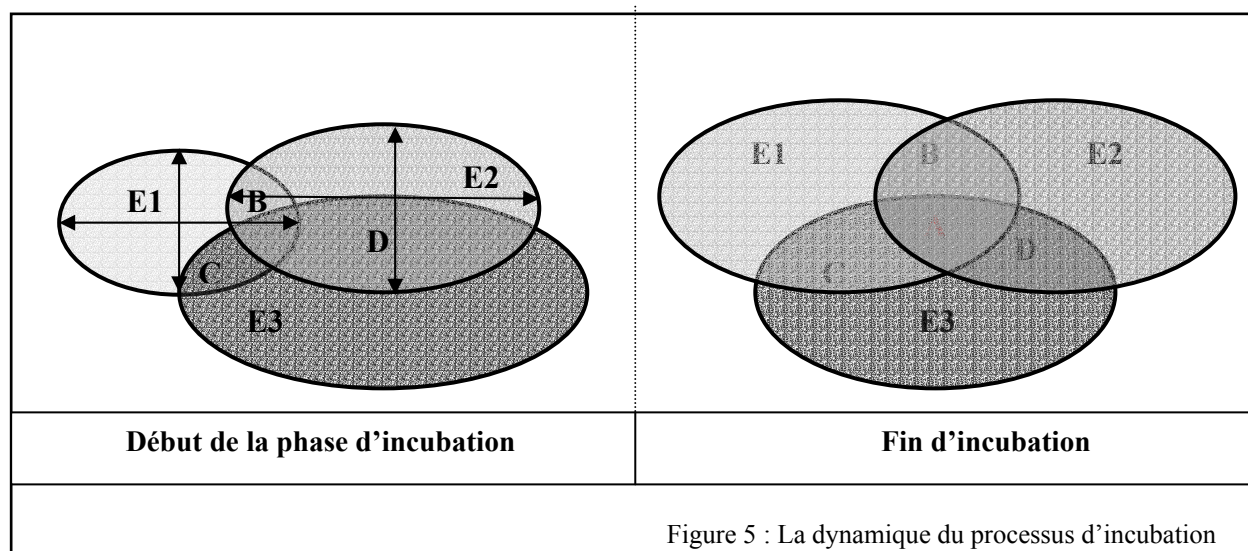
Toutefois, même si le besoin d'accompagnement, détecté lors de la phase de pré incubation, concerne uniquement une variable d'un bloc, l'incubation peut dynamiser les autres variables sous l'influence de facteurs endogènes et exogènes au modèle des « 3 E » (figure 4).



A titre d'exemple, un projet appréhendé initialement dans la position D, peut recevoir un accompagnement portant principalement sur le bloc « environnement » (E1). Ainsi, au cours du processus d'incubation, ce bloc se construit et s'enrichit jusqu'à ce que le projet atteigne la zone de cohérence A. Par exemple, il s'agira d'envisager pour l'accompagnateur, un environnement national plutôt que local pour faire entrer le projet dans la zone A alors qu'avec un marché réduit, il se situait en D. Cette action de l'incubateur sur E1 peut très bien avoir des répercussions également sur E2 et E3, comme le montre la Figure 5.

Au premier abord, le rôle de l'organisme d'appui intervenant dans cette phase est de repositionner les projets, détectés lors de la phase de pré incubation à l'extérieur de la zone de cohérence, vers cette aire A. Cela peut se faire en répondant aux besoins immatériels du porteur de projet (formation, motivation, compétences...), en facilitant l'accès aux besoins

matériels spécifiques au projet (ressources) et en prospectant l'environnement qui favorise le développement de la nouvelle activité. L'accompagnement correspond donc au suivi du processus de création par une mise à disposition de diverses ressources matérielles et immatérielles selon les besoins du projet et de son porteur.



L'efficacité de l'accompagnement au cours de cette phase peut donc s'apprécier par la capacité de l'accompagnateur à repositionner les projets incubés vers leurs zones de cohérence à la fin du processus de création. En effet, suite à un accompagnement (information, sensibilisation, formation, préparation, conseil, recherche, négociation, prospection...), le projet d'entreprise peut devenir en parfaite cohérence avec la zone de compatibilité des aspirations et motivations du créateur, de ses compétences et ressources perçues et des possibilités de l'environnement (figure 4). Une fois cet objectif atteint, le projet est potentiellement réalisable avec de fortes chances de réussir dans le temps : la constitution effective de l'entreprise peut s'engager.

De ce fait, une fois que le projet incubé atteint sa zone de cohérence, il devient potentiellement faisable et sa réussite est tributaire de la bonne gestion de la phase de démarrage de l'entreprise. Cette dernière phase peut être appuyée par les structures de post incubation telles que les pépinières d'entreprises.

### 2.3. L'apport des structures de suivi en phase de post incubation

Les structures intervenantes en phase de post incubation assurent le suivi des nouvelles entreprises créées pendant leurs phases de démarrage et/ou de croissance. Le passage de

l'étape d'incubation à l'étape de post incubation est délicat. Il concerne, d'une part, le passage de l'état de projet à l'état d'entreprise et, d'autre part, le passage du statut d'entrepreneur potentiel ou de porteur de projet au statut de chef d'entreprise.

Pendant cette étape, le réseau du système d'appui à la création d'entreprises, qu'il soit national, régional voire local, joue un rôle important afin que la nouvelle entreprise accède au mieux à son marché (Leyronas et Sammut, 2000, Chabaud, Ehlinger et Perret, 2003).

En effet, le suivi est potentiellement efficace lorsque les organismes adossés dans un réseau collaborent pour partager et assurer la complémentarité des différentes fonctions de la démarche d'appui, et pour améliorer l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et les différents organismes d'appui prestataires (Saporta, 1994, Fayolle, 2002). Ainsi, le porteur de projet bénéficiera d'un appui cohérent répondant à ces différents besoins tout au long du processus de création et de démarrage de son entreprise. Sur un autre plan, le réseau permet d'assouplir le passage du statut de projet au statut d'entreprise, ceci en aidant, d'une part, l'entreprise à s'adapter à son environnement et, d'autre part, l'entrepreneur à gérer et accomplir sa nouvelle fonction.

La post incubation est une phase de stabilisation de la cohérence du projet, elle peut être assimilée à une phase de vérification de la cohérence du projet dans son environnement réel. L'entreprise est amenée dans cette période à s'adapter, à faire face aux menaces de l'environnement, à trouver les sources de financement (« le capital–investissement » et « le capital-développement » (Allen et Weinberg, 1988, Couteret et Navarro, 2003)) et à assurer sa pérennité.

Les précédentes phases du processus de création sont donc des étapes d'estimation de la faisabilité du projet et la phase de post incubation n'est autre qu'une phase d'expérimentation réelle du projet d'entreprise ou de l'entreprise créée.

La bonne conduite de cette dernière étape est tributaire de la réussite globale du processus d'appui.

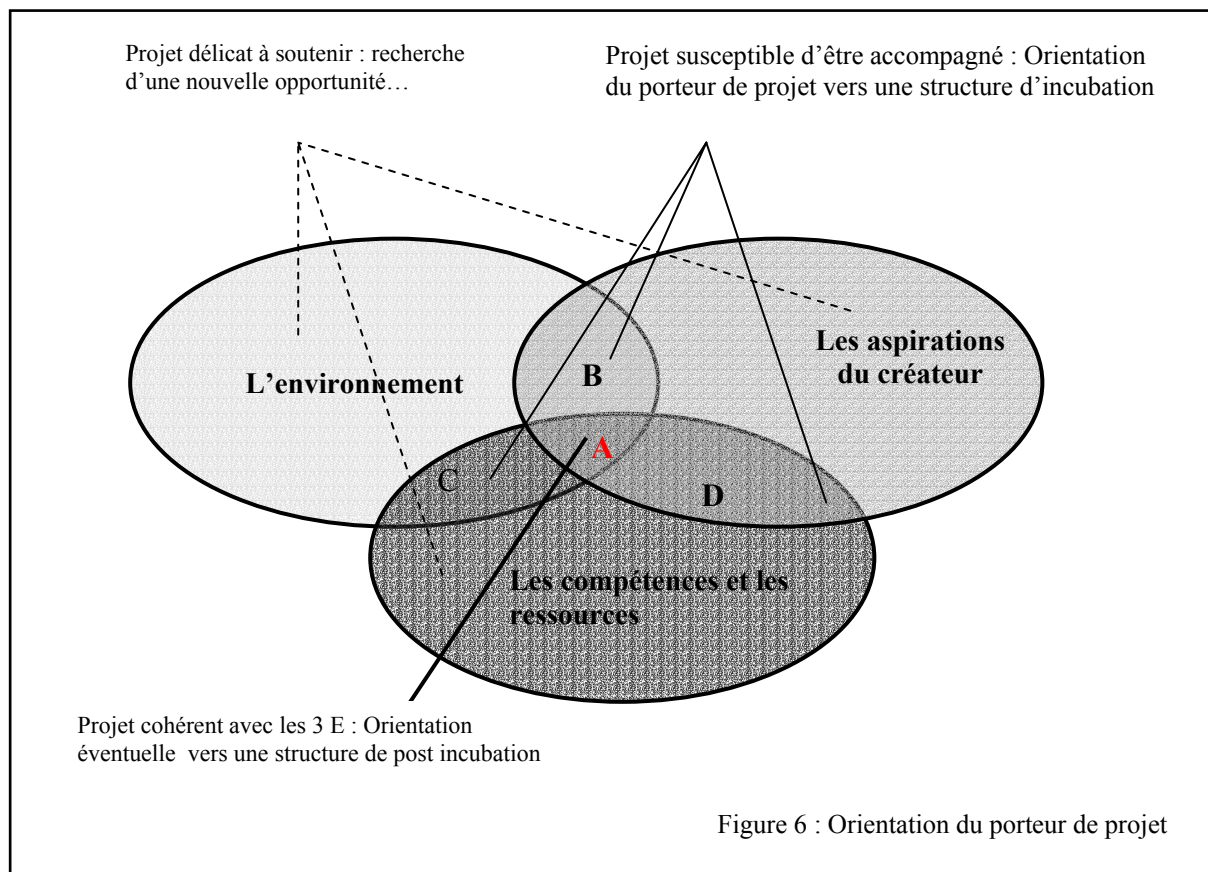
### **3. L'appréciation de l'efficacité des structures d'appui et les critères d'évaluation**

Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, l'efficacité d'un système d'appui à la création d'entreprises peut s'analyser sur trois niveaux successifs et complémentaires.

Les structures intervenantes en phase de pré incubation ont pour missions principales la sensibilisation, la détection et l'orientation des porteurs de projets. C'est une phase de diagnostic qui se base sur un ensemble d'évaluations :

- de la faisabilité entrepreneuriale de l'opportunité ou de l'idée détectée,
- des prédispositions mentales et des aspirations du porteur de projet,
- des ressources matérielles et immatérielles nécessaires,
- des compétences entrepreneuriales, managériales et techniques propres au secteur.

Ce diagnostic doit permettre à l'intervenant accompagnateur de dégager les besoins du porteur de projet et ainsi de l'orienter soit vers une structure d'incubation, soit vers une structure post incubation, ou vers d'autres opportunités si le projet initial est difficilement réalisable par rapport aux « 3 E ». L'efficacité d'une structure de pré incubation peut s'apprécier, d'une part, sur la base de la capacité des intervenants de celle-ci à diagnostiquer à la fois le projet et son porteur et, d'autre part, sur la base de leurs aptitudes à orienter le porteur de projet vers une meilleure solution ou vers la structure qui répond au mieux à ses besoins (Figure 6).



Les structures intervenantes en phase d'incubation ont pour missions principales d'accompagner, d'héberger, de former et d'informer le porteur de projet tout au long du processus de création. C'est une phase qui doit aboutir à la rédaction du plan d'affaires et à la création effective de l'entreprise. La structure d'incubation répond à trois groupes de besoins selon le positionnement du projet.

- Dans la situation B, le diagnostic de la pré incubation a montré que l'incubé présente un projet répondant à ses aspirations et ses motivations, dispose d'un environnement favorable, mais faute de compétences et ressources, il a besoin d'un encadrement par une structure d'incubation pour combler cette dernière lacune. Dans ce cas de figure, l'évaluation de l'efficacité de la structure d'incubation peut se faire sur la base des formations proposées, telles que les formations entrepreneuriales, managériales, techniques... et sur la base des ressources allouées et des moyens mobilisés à la recherche des compétences nécessaires à la création et au lancement des nouvelles entreprises. L'adossement de la structure d'incubation à un réseau d'affaires national, régional voire local est important afin qu'elle réponde rapidement et efficacement aux besoins matériels et immatériels des porteurs de projets.
- Dans la situation C, le projet est envisageable du point de vue de son environnement, l'incubé détient les compétences et ressources nécessaires, mais le projet ne répond pas à ses aspirations et motivations. Dans cette situation, l'écoute mutuelle entre l'incubé et l'accompagnateur est la clé de la réussite du projet (Fayolle, 2002). La mission de la structure d'incubation est de motiver davantage le porteur et de rendre le projet compatible avec ses aspirations. Cette tâche est complexe et demande de l'accompagnateur des compétences psychologiques et socioculturelles élevées afin de comprendre et détecter les variables qui influenceront le comportement de l'incubé. Ainsi, l'évaluation de l'efficacité de la structure d'incubation est dépendante des qualifications et des compétences des accompagnateurs dans des domaines clés tels que la psychologie entrepreneuriale ou l'analyse socioculturelle (voir Lévy-Tadjine et Paturel, 2005).
- Dans la situation D, le projet répond aux aspirations et aux motivations du créateur, celui-ci dispose des compétences et les ressources nécessaires, mais le projet ne répond pas aux attentes de l'environnement étudié jusqu'ici. Il est indispensable d'analyser les facteurs de l'environnement afin de détecter le contexte ou le milieu porteur pour ce type de projet. L'analyse dialectique environnement/projet d'entreprise permet de dégager les variables dépendantes du projet sur lesquelles il faudrait agir afin de l'adapter à son environnement. Dans le cas contraire, il conviendra d'agir sur les facteurs de l'environnement qui sont défavorables au type de projet ou bien de chercher le cadre qui correspond et qui répond à ses caractéristiques (élargissement du marché étudié par exemple). L'évaluation de l'efficacité d'une structure d'incubation est dépendante des connaissances des accompagnateurs du tissu économique local, régional voire national d'une part, et des conditions cadres de l'environnement sur différents types de secteurs (artisanal, industriel, technologique...) d'autre part.



En conséquence, suite à cette courte analyse des trois catégories d'interventions possibles (sur les zones B, C et D), il en sort une multitude de façons d'agir, sur des porteurs de projet ayant des comportements hétérogènes, sur des projets de différentes natures et présentant des caractéristiques distinctes, sur un environnement instable et complexe.

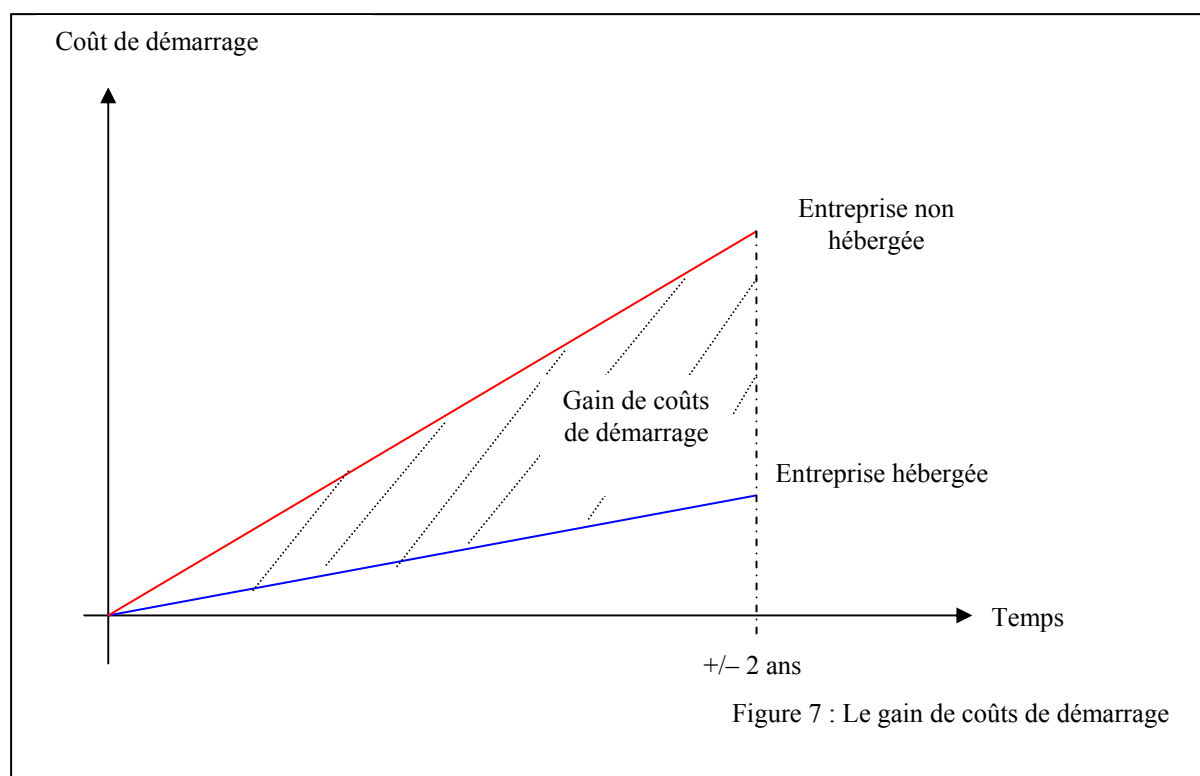
Il est donc illusoire de se baser sur des critères d'évaluation universels des structures d'incubations. L'évaluation devra donc se faire au fur et à mesure de l'avancement de l'incubation pour chaque type de projet, par des analyses internes qui serviront de manuel d'apprentissage et d'expérience dans des domaines clés. La confrontation de l'ensemble des analyses et des notes d'incubation à un moment donné permettra de juger de la performance globale de l'accompagnement.

Comme nous l'avons déjà évoqué dans la deuxième section, les projets en phase de pré incubation passent directement en post incubation dans le cas où ils sont réalisables dans de bonnes conditions à la création. Toutefois, si les projets ont bénéficié d'une incubation, ils peuvent être aussi supportés dans la phase de post création par une structure d'appui spécialisée dans le suivi et l'hébergement des nouvelles entreprises. Cet organisme jouera donc le rôle de relais à la structure d'incubation.

Les structures de post incubation interviennent ainsi au cours du cycle de démarrage, voire de croissance des nouvelles entreprises. Leurs missions sont de proposer des services d'hébergement et de mise à disposition d'outils de fonctionnement (secrétariat, fax, internet...), des services de suivis et de conseils adaptés, des informations, des supports financiers, etc. comme cela a déjà été précisé.

Les praticiens du domaine stipule que l'efficacité des structures de post incubation est généralement évaluée à la sortie des entreprises suivies, la survie et la croissance de celles-ci étant des signes de performance du système. Cependant, au niveau interne, ces structures sont généralement jugées, a priori, efficaces dans leurs apports de ressources.

Toutefois, l'évaluation interne de leurs services peut être aussi étudiée par le calcul de gain de coût de démarrage pour l'entreprise hébergée et l'évolution du positionnement de celle-ci sur son marché avant sa sortie du système. Ainsi, plus l'écart de gain est élevé, plus l'intérêt de la post incubation est justifié ; par contre, si cet écart est faible, le passage par une structure de soutien au démarrage ne fait que retarder le lancement réel de l'activité. Cette idée est intéressante d'un point de vue théorique et un test empirique affiné à réaliser sur quelques secteurs clés justifiera peut-être de tels accompagnements.



## Conclusion

Aujourd'hui, la performance globale des structures d'accompagnement<sup>7</sup> semble être prouvée sur la base des indicateurs définis par les responsables de ces entités. Les statistiques montrent ainsi un taux de survie des nouvelles entreprises (cinq ans après leur création) de 70 à 85%, suite à un accompagnement alors qu'il est à 50% sans accompagnement<sup>8</sup>. Néanmoins, les projets d'entreprises accompagnés sont soumis à une sélection préalable favorable aux projets qui ont le moins besoin d'aide car appartenant à la zone de cohérence des « 3 E », ce qui rend ces chiffres discutables. L'évaluation de la performance d'une structure d'incubation d'entreprises devrait d'abord s'appuyer sur l'analyse des outils de sélection des candidats à l'entrée mis en œuvre. Ceci permettrait à un évaluateur, d'une part, de délimiter les frontières et le champ d'action de cette structure et, d'autre part, de juger la pertinence de l'outil de sélection par rapport aux besoins du projet à porter.

Toutefois, si l'entrée en structure d'appui est souvent soumise à des critères internes de sélection fondés sur des raisons de capacité d'accueil ou de compétences d'accompagnement,

<sup>7</sup> C'est-à-dire des structures qui peuvent intervenir en amont et au cours du processus d'incubation.

<sup>8</sup> D'après le site web de France Incubation.

voire de la faisabilité du projet, ces critères reposent largement sur les perspectives du projet. Ainsi, la performance de la structure d'incubation est largement dépendante de la potentialité initiale des projets incubés et de la position du projet par rapport à la zone de cohérence du modèle des « 3 E ». Ce constat remet ainsi en cause, d'une part, la nature des critères de sélection actuellement utilisés (ne se trompe-t-on pas de cible en retenant les meilleurs projets situés dans la zone A du modèle ?) et, d'autre part, l'objectivité des études de performance, plus orientées vers de l'autosatisfaction que vers une réelle prise en compte de la contribution de l'accompagnant à créer des emplois et de la richesse avec des projets pour lesquels il ne manque pas grand-chose pour qu'ils soient réalisables (cas de ceux des zones B, C et D).

## Bibliographie

- ALBERT P., FAYOLLE A. et MARION S. (1994)**, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°101, p. 100-112
- ALBERT P. et GAYNOR L. (2001)**, "Incubators: Growing up, moving out: a review of the literature", *Cahier de recherche du CERAM*, Sophia Antipolis
- ALBERT P., BERNASCONI M. et GAYNOR L. (2003)**, "Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international", *Economie et Innovation*, Série Clichés, Editions L'Harmattan, p.132.
- ALLEN N. et RAHMAN S., (1985)**, « Small Business Incubators: A positive Environment for entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, Vol.23, N°3, p.12-22.
- ALLEN N., et WEINBERG M. (1988)**, "State Investment in business incubators", *Public Administration Quarterly* 12(2), p. 196-215.
- ALLEN N. et McCLUSKEY R. (1990)**, « Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter 1990.
- AUTIO E. et KLOFSTEN M. (1998)**, "A comparative study of two European Business Incubators", *Journal of Small Business Management*, Vol.36, N°1, p.30-43.
- BERNASCONI M. (2003)**, « création d'entreprise d'entreprises technologiques : un modèle en trois temps », *Acte du Colloque AIREPME*, Agadir, 23 et 24 octobre.
- BIZZOTTO C. E. N. (2003)**, "The Incubation process" *infoDev Incubator Support Center (iDISC)*, septembre.
- BOISSIN J-P. (2003)**, « Le concept de « Maison de l'Entrepreneuriat ». Un outil d'action pour l'initiative économique sur le campus. », *Etude pour la Direction de la Technologie du Ministère Français de la Jeunesse de l'Education Nationale et de la Recherche*.
- BRUYAT C. (1993)**, « Création d'entreprise : contribution épistémologiques et modélisation », *Thèse pour le doctorat es sciences de gestion*, Université de Grenoble II.
- BRUYAT C. (2001)**, « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Revue de l'Entrepreneuriat*, n°1, pp. 25-42.
- BRUYAT C. et JULIEN P.A. (2001)**, "Defining the field of research in entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol°16, n°2, p. 165-180.
- BROOKS O.J. (1986)**, "Economic development through entrepreneurship : Incubators and the Incubation Process", *Economic Development review*, Summer, pp.24-29.
- CHELLY A. (2003)**, « L'intelligence économique au service de L'identification d'opportunités entrepreneuriales », *Acte de la 12ème conférence de l'AIMS Carthage*- 3,4,5 et 6 juin.
- CHABAUD D. EHLINGER S. et PERRET V. (2003)**, « les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré », *Acte de la XIIème Conférence de l'association Internationale de Management Stratégique*, Carthage 3, 4,5 et 6 juin.
- COMMISSION EUROPEENNE (2002)**, "Final Report: Benchmarking of Business Incubators", *Centre for Strategy and evaluation Services (Eds.)*. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
- COUTERET P. et NAVARRO L. (2003)**, « Processus entrepreneurial et financement d'amorçage : spécificités et apports des réseaux de Business Angels » *Acte du colloque de l'AIREPME*, Agadir, octobre.
- CUNNINGHAM J.B. et LISCHERON J. (1991)**, "Defining entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, vol° 29, n°1, p 45-61.
- FAYOLLE A. (2002)**, « Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres », *Série de recherche C.E.R.A.G.* n°2002-25 juin.

**GASSE Y. (2004)**, « les conditions cadres de la création d'entreprises dans les économies émergentes », Document de travail, 2004-002.

**LALKAKA R. (2001)**, "Best Practices in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned", European Union - Belgian Presidency, International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development, Brussels, 14 – 15 November 2001.

**LALKAKA R. (2003)**, "Business incubators in developing countries: characteristics and performance", International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, vol.3, p. 31-55.

**LEYRONAS C. et SAMMUT S. (2000)**, « Le réseau, processus organisé et organisant de la création et du démarrage de petites entreprises ? », acte de la 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'Association de Management Stratégique, 24-26 mai, Montpellier.

**LEVY-TADJINE T. et PATUREL R. (2005)**, « L 'entrepreneuriat immigré : construire des ponts Nord-Sud », in Paturel R. coordinateur, « *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique* », Editions L'Harmattan, Paris p. 164-208.

**LEVY-TADJINE et PATUREL R. (2006)**, « Essai de modélisation triadique du phénomène entrepreneurial », chapitre X, Mélanges en l'honneur de Michel Marchesnay : « Stratégie, PME, Entrepreneuriat » (à paraître).

**LEWIS D.A. (2003)**, "Innovation, Incubation and Place: An evolutionary theory of the performance", International Council on Small Business, 48<sup>ème</sup> Meeting annuel. Belfast, Irlande, 19 Juin.

**LORRAIN J. BELLEY A. et DUSSAULT L. (1998)**, « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Nancy-Metz 22, 23 et 24 octobre.

**MASMOUDI R. (2005)**, "Les incubateurs et les pépinières d'entreprises: approche théorique et application au cas Tunisien", In Paturel R. coordinateur, "Dynamiques entrepreneuriales et développement économique", Editions L'Harmattan, Paris p.71-114.

**PATUREL R. (1997)**, "Pratique du management stratégique", La collection La GESTION EN PLUS.

**PHAN P.H., SIEGEL D.S. et WRIGHT M. (2004)**, "Science parks and incubators: observations, synthesis and future research", Journal of Business Venturing, Article in press (Vol. XX, N°X).

**SAURIO S. (2004)**, "Best Practices of Pre-Incubation in Higher Education" NBIA, 18th International Conference on Business Incubation: The Power of Supporting Entrepreneurs, 25-28 avril, Atlanta, Georgia.

**SAPORTA B. (1994)**, "la création d'entreprises: enjeux et perspectives", Revue Française de Gestion, N°101, p.74-86.

**SCHMITT C., BERGER-DOUCE S. et BAYAD M. (2004)**, « les incubateurs universitaires et le paradoxe de la relation entre université et entrepreneuriat », acte du 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME., Montpellier, octobre.

**SCARAMUZZI E. (2002)**, "Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives", Banque Mondiale, Washington DC, May 2002.

**SHERMAN H et CHAPPELL D.S. (1998)**, "Methodological challenge in evaluating business incubator outcomes", Economic Development quarterly, November, Vol.12, N°4, pp.313-321.

**TAGHIYAREH F. et HEKMATS. N. (2004)**, "A New Entrepreneurial Model for Iranian Incubators", Conférence Internationale "Innovation And Development Of Knowledge-Based Entrepreneurship", Latvia, 9-11 septembre.