

L'évaluation : un élément clef du dispositif d'accompagnement des projets incubés ?

Nathalie Claret,
Maître de Conférences, Université Paris sud 11, IUT de Sceaux, PESOR
nathalie.claret@iut-sceaux.u-psud.fr

Sandra Charreire Petit,
Professeure, Université Paris sud 11, faculté Jean Monnet, PESOR
Sandra.charreire-petit@jm.u-psud.fr

Sihem Ben Mahmoud Jouini
Maître de Conférences, Université Paris sud 11, faculté Jean Monnet, PESOR
sihem.jouini@jm.u-psud.fr

Résumé

Aujourd'hui en France, on compte trente incubateurs publics qui coordonnent leurs actions au sein de France Incubation. Notre étude est réalisée auprès de l'incubateur public Incuballiance issu de la fusion en janvier 2005, de l'IFSI (Ile de France Sud Incubation) et de l'IDFI (Ile De France Incubation). Cette recherche s'intéresse à la problématique de l'apprentissage managérial des porteurs de projet de création d'entreprise innovante au sein d'une structure d'accompagnement : un incubateur public. Elle vise principalement la mise en évidence des logiques d'accompagnement pour favoriser cet apprentissage, au sein de la structure d'incubation.

Le cœur de notre questionnement est donc : comment le porteur de projet apprend-t-il, et en quelles occasions ?

Pour répondre à cette question nous développerons dans une première partie les enjeux théoriques de la recherche, en définissant les concepts centraux que nous mobilisons : les liens opérés dans la littérature entre le processus d'apprentissage et l'innovation (dans ses acceptions technique et managériale), la relation d'accompagnement dans la démarche entrepreneuriale, puis l'importance de l'évaluation dans les dispositifs d'apprentissage. Dans une deuxième partie nous présentons notre terrain d'étude Incuballiance, en explicitant les dispositifs multiples de l'accompagnement, puis en mettant l'accent sur le caractère systémique des relations qu'un porteur de projet peut nouer à partir de l'incubateur. Enfin, dans une troisième partie nous montrons comme l'évaluation est l'élément clé du dispositif d'accompagnement. En effet, elle apparaît comme un outil de pilotage des projets par la structure formelle d'incubation et elle oriente en grande partie la nature des apprentissages produits par les porteurs de projet.

Mots Clefs : apprentissage individuel et organisationnel, évaluation, incubateur, processus d'accompagnement

L'évaluation : un élément clef du dispositif d'accompagnement des projets incubés ?

Résumé

Aujourd'hui en France, on compte trente incubateurs publics qui coordonnent leurs actions au sein de France Incubation. Notre étude est réalisée auprès de l'incubateur public Incuballiance issu de la fusion en janvier 2005, de l'IFSI (Ile de France Sud Incubation) et de l'IDFI (Ile De France Incubation). Cette recherche s'intéresse à la problématique de l'apprentissage managérial des porteurs de projet de création d'entreprise innovante au sein d'une structure d'accompagnement : un incubateur public. Elle vise principalement la mise en évidence des logiques d'accompagnement pour favoriser cet apprentissage, au sein de la structure d'incubation.

Le cœur de notre questionnement est donc : comment le porteur de projet apprend t-il, et en quelles occasions ?

Pour répondre à cette question nous développerons dans une première partie les enjeux théoriques de la recherche, en définissant les concepts centraux que nous mobilisons : les liens opérés dans la littérature entre le processus d'apprentissage et l'innovation (dans ses acceptions technique et managériale), la relation d'accompagnement dans la démarche entrepreneuriale, puis l'importance de l'évaluation dans les dispositifs d'apprentissage. Dans une deuxième partie nous présentons notre terrain d'étude Incuballiance, en explicitant les dispositifs multiples de l'accompagnement, puis en mettant l'accent sur le caractère systémique des relations qu'un porteur de projet peut nouer à partir de l'incubateur. Enfin, dans une troisième partie nous montrons comme l'évaluation est l'élément clé du dispositif d'accompagnement. En effet, elle apparaît comme un outil de pilotage des projets par la structure formelle d'incubation et elle oriente en grande partie la nature des apprentissages produits par les porteurs de projet.

Mots Clefs : apprentissage individuel et organisationnel, évaluation, incubateur, processus d'accompagnement

L'évaluation : un élément clef du dispositif d'accompagnement des projets incubés ?

Introduction

Aujourd'hui en France, on compte trente incubateurs publics qui coordonnent leurs actions au sein de France Incubation. Notre étude est réalisée auprès de l'incubateur public Incuballiance issu de la fusion en janvier 2005, de l'IFSI (Ile de France Sud Incubation) et de l'IDFI (Ile De France Incubation). Au sein de ce que nous appelons un dispositif d'accompagnement (un incubateur), nous nous intéressons à la manière avec laquelle un porteur de projet (l'entrepreneur) développe, dans une démarche accompagnée (l'incubation) les connaissances managériales qui lui sont nécessaires pour mener à bien son projet de création d'une entreprise innovante. Cette recherche s'intéresse ainsi à la problématique de l'apprentissage managérial des porteurs de projet au sein d'une structure. Elle vise principalement la mise en évidence des logiques d'accompagnement pour favoriser cet apprentissage.

Le cœur de notre questionnement est donc : comment le porteur de projet apprend t-il, et en quelles occasions ?

Pour répondre à cette question nous développerons dans une première partie les enjeux théoriques de la recherche, en définissant les concepts centraux que nous mobilisons : les liens opérés dans la littérature entre le processus d'apprentissage et l'innovation (dans ses acceptions technique et managériale), la relation d'accompagnement dans la démarche entrepreneuriale, puis l'importance de l'évaluation dans les dispositifs d'apprentissage. Dans une deuxième partie, nous présentons notre terrain d'étude Incuballiance, en explicitant les dispositifs multiples de l'accompagnement, puis en mettant l'accent sur le caractère systémique des relations qu'un porteur de projet peut nouer à partir de l'incubateur. Enfin, dans une troisième partie nous montrons comment l'évaluation est l'élément clé du dispositif d'accompagnement. En effet, elle apparaît comme un outil de pilotage des projets par la structure formelle d'incubation et elle oriente en grande partie la nature des apprentissages produits par les porteurs de projet.

1. L'apprentissage organisationnel et le développement des connaissances managériales : cadrage théorique

La présente recherche vise à appréhender la manière avec laquelle le porteur de projet (l'entrepreneur) développe, dans une démarche accompagnée (l'incubation) les connaissances managériales qui lui sont nécessaires pour mener à bien son projet de création d'une entreprise innovante. Autrement dit, comment le porteur de projet apprend-t-il, et en quelles occasions, constitue le cœur de notre questionnement. Afin de cerner les enjeux théoriques de la recherche, il convient de définir les concepts centraux que nous mobilisons et de présenter brièvement ici les liens opérés dans la littérature entre le processus d'apprentissage, l'innovation (dans ses acceptions technique et managériale), ce que nous entendons par connaissances managériales.

1.1- Apprentissage organisationnel et apprentissage de l'entrepreneur innovateur

L'innovation et l'apprentissage organisationnel sont deux concepts complexes ayant chacun donné lieu à une littérature abondante en management. La littérature sur la connaissance organisationnelle, sur ses modes d'apparition, de transformation mais aussi de transfert représente, elle aussi, un ensemble très conséquent de travaux théoriques et empiriques. Sans prétendre ici à une présentation très développée, nous soulignons ci-après quelques points saillants qui guident notre analyse.

- **Quels objets d'apprentissages pour le porteur de projet?**

Tout apprentissage est lié au constat que font les acteurs apprenants d'un dysfonctionnement (Argyris et Schön, 1978) ou plus globalement d'un événement susceptible d'engendrer une réflexion sur les pratiques en vigueur dans l'organisation. Charreire (1995, 2003) appelle « objet d'apprentissage » cet élément déclencheur du processus. Ses travaux montrent que cet objet joue un rôle non neutre dans le processus. En effet, objet et processus entretiennent une relation dialectique ; l'objet d'apprentissage affecte le processus et les apprentissages des acteurs produisent, en retour, des modifications sur l'objet.

En nous attachant ici aux phases formelles du processus d'accompagnement en vigueur dans la structure d'incubation étudiée, nous analysons la manière dont ce dispositif affecte le processus d'apprentissage du porteur de projet. Autrement dit, comment un objet

d'apprentissage, représenté par le processus d'accompagnement et ses temps forts, structure la dynamique d'apprentissage du porteur de projet et, par extension, de l'organisation naissante elle-même.

Nous appelons connaissance managériale l'ensemble des savoirs dont l'entrepreneur innovateur a besoin pour passer du stade de l'invention à celui d'une entreprise innovante. Nous rejoignons ainsi ce que Kimberly (1981 : 86) désigne par innovation managériale « *tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans un processus de décision* ».

Notre hypothèse est qu'il existe, au sein du dispositif d'accompagnement, des éléments plus particuliers susceptibles de déclencher des apprentissages significatifs pour le porteur de projet.

- **L'apprentissage des porteurs de projet : individuel ou organisationnel ?**

Les travaux sur l'apprentissage organisationnel font appel à des dynamiques complexes (la cognition collective, la dynamique des groupes) et s'appuient sur les descripteurs visibles de ces dynamiques (les comportements individuels et collectifs). L'apprentissage organisationnel conceptualisé en deux processus distincts, (l'apprentissage en simple boucle et double boucle) fait l'objet d'un large partage dans la littérature (Argyris et Schön, 1978 ; Fiol et Lyles, 1985, Brown et Duguid, 1991, Huber, 1991, Virany, Tushman et Romanelli, 1992). Ancrés en théorie des organisations, ces travaux ambitionnent soit de comprendre le processus d'apprentissage lui même (visée compréhensive), soit d'identifier les leviers pour rendre l'organisation « apprenante »¹ (visée prescriptive) soit de mêler ces deux objectifs, par exemple dans le cadre de l'action Science (Argyris et al. 1985) et de la recherche-intervention (Moison 1984, Hatchuel 1994).

Les travaux ci-dessus font référence à l'apprentissage qui se développe au sein de l'organisation. Or, le nombre d'acteurs dans les projets de création d'entreprise innovante, organisation que nous étudions ici reste très limité (de une à cinq personnes). Cependant les dynamiques d'apprentissage qui s'y jouent sont de même nature : elles sont collectives et en interaction avec des acteurs et/ou des structures externes. En outre, ces dynamiques poursuivent l'objectif de développer le portefeuille de compétences de la future entreprise, dépassant ainsi la seule acquisition de connaissances managériales par le porteur de projet.

C'est précisément ce qui distingue les apprentissages que nous étudions ici, de l'apprentissage individuel du porteur de projet. En effet, nous nous intéressons plus particulièrement, dans cette recherche, aux apprentissages du porteur de projet qui transforment, de manière visible, le projet ou sa gestion.

La connaissance est un concept tellement fécond qu'il a donné lieu à de très nombreuses définitions. Celles-ci se distinguent le plus souvent, pour le champ qui nous préoccupe, en fonction des taxonomies stock *versus* processus et/ou statique *versus* dynamique. La connaissance est, selon Spender² (1996), un processus et serait un processus inscrit dans le réseau des acteurs membres des organisations. En revanche, pour des auteurs comme Grant³ (1991) qui pose les bases de la « *Resource based Theory* » ou encore pour Nelson et Winter (1982) qui développent le concept de routines organisationnelles, la connaissance est appréhendée, non pas en tant que processus, mais en tant que stock ou contenu. Pour Nonaka et Takeuchi (1995) enfin, la connaissance se conçoit comme l'ensemble des perceptions cognitives, des compétences et de l'expertise intégré dans les produits ou services de la firme. Quelles que soient les acceptions retenues, un nombre croissant d'auteurs s'attache à mettre en évidence le rôle stratégique de la connaissance organisationnelle dans la conduite des organisations. Spender et Grant (1996) militent même pour traiter la connaissance comme une partie entière du champ de la stratégie.

Nous analysons ici l'apprentissage des connaissances managériales par les porteurs de projet d'entreprises innovantes. Le cadre conceptuel est ainsi défini par les concepts clés rapidement resitués ci-dessus dans la littérature et s'inscrit plus globalement dans le courant de l'apprentissage organisationnel qui s'intéresse à la dynamique inter individuelle par lequel il se développe.

1.2- L'accompagnement du porteur de projet dans les structures publiques d'incubation en France à travers la littérature entrepreneuriale

² Spender s'intéresse au rôle de la connaissance dans le management des firmes.

³ Les travaux de Grant montrent l'évolution d'une approche économique par les ressources à une approche plus managériale par les connaissances. Son article de 1996 a en effet pour objet de jeter les bases d'une théorie du management des connaissances (*Knowledge-based view*). Il y considère la firme comme une institution centrée sur l'intégration de connaissances. Il explore les mécanismes par lesquels une telle intégration se produit et en tire des implications relatives à la structure organisationnelle, aux processus de décision, à l'autorité et aux frontières de la firme.

La structure d'incubation, et ses acteurs internes (directeur et chargés d'affaires), développe une relation d'accompagnement du porteur de projet, qui favorise les apprentissages managériaux du porteur de projet. Comment se déroulent ces apprentissages ? Sont-ils pilotés et comment ? Quel rôle peut jouer l'évaluation dans un processus d'apprentissage ?

- **L'apprentissage du porteur de projet : un processus piloté ?**

Les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat soulignent la nécessité d'analyser la démarche entrepreneuriale comme un processus (Hernandez, 2005). Pour créer une entreprise, le porteur de projet doit avoir des compétences polyvalentes, dans le domaine technologique lié à son invention mais également en matière de gestion et de management au sens large. Pendant la phase de création de l'entreprise, il acquiert des connaissances généralistes en matière de management. Au fil des problèmes rencontrés, le porteur de projet doit tirer des leçons de ses expériences et apprendre vite dans une logique de survie du projet. Ce processus peut être accompagné par des structures publiques comme les incubateurs, pour des entreprises innovantes.

Les incubateurs apportent aux porteurs de projet un support matériel non négligeable, en mettant à disposition des projets incubés et de leur porteur un hébergement, du matériel de communication... et des formations dans les domaines de la gestion au sens large. Ils apportent également un accès à des informations pertinentes (concours permettant d'obtenir des financements) ainsi que l'insertion dans un réseau d'acteurs pouvant participer à la création de start up (Chabaud D., Elhinger S., et Perret V., 2002). Les structures d'incubation vont également aider les porteurs de projet à développer les outils traditionnels de la création d'entreprise comme par exemple l'élaboration de business plan (plan d'affaires). Comme le soulignent Marion et Senicourt (2003), l'important n'est pas le produit fini, le business plan rédigé, mais la démarche de rédaction qui pousse à apprendre en l'écrivant et à se poser des questions sur l'entreprise à créer. Les incubateurs dépassent cette logique de fourniture fondée sur des accès à l'information et la proposition de formations plus ou moins standardisées. Ils proposent, en général, un accompagnement personnalisé du porteur de projet.

En effet, l'accompagnement au sens littéral du terme désigne l'action d'aller quelque part avec quelqu'un. Dans le domaine de la création d'entreprise, l'accompagnement du créateur renvoie à des réalités hétérogènes (Iselin et Bruhat, 2003 ; Cuzin et Fayolle, 2004). Selon Sammut (2003), « *La mission de l'accompagnant (...) doit permettre le développement de compétences suffisantes (...) pour révéler le talent du créateur. (...) L'accompagnement est un processus au cours duquel les expériences partagées avec le formateur, les discussions*

engagées –voire les oppositions–, les connaissances acquises, vont permettre au créateur de s’engager dans un cheminement plus ou moins ré agencé par rapport à la trajectoire initialement prévue. (...) C’est donc dans une dynamique récursive que le créateur s’engage en acceptant ou en initiant un processus d’accompagnement ». Cette définition met en avant les éléments que Cuzin et Fayolle (2004) ont repérés comme des caractéristiques fortes de l’accompagnement : une relation qui s’établit dans la durée entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. « à travers cette relation, l’entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet ».

L’objectif des incubateurs n’est pas clairement explicité comme l’accompagnement d’un scientifique/ingénieur vers un nouveau rôle d’entrepreneur puis de manager. Cependant nous pouvons nous demander dans quelle mesure, en cherchant à favoriser le passage d’une situation projet (idée ou brevet) à une situation d’entreprise valorisant une technologie innovante, l’incubateur pilote les apprentissages managériaux du porteur de projet (et/ou aide à transmettre la dimension managériale du projet à un autre acteur plus compétent). Nous analyserons ainsi comment la structure d’accompagnement pilote le processus d’apprentissage managérial du porteur de projet.

Dans le pilotage de cette relation d’accompagnement, des éléments structurant émergent selon trois dimensions : l’importance du changement et de la nouveauté dans le processus d’accompagnement, la prise en compte des représentations du porteur de projet et la dynamique des interactions dans le processus d’accompagnement (Cuzin et Fayolle, 2004). Ce dernier point nous paraît particulièrement pertinent dans l’analyse du processus d’apprentissage managérial du porteur de projet. Dans une relation d’accompagnement idéalisée, il s’agit de placer le créateur d’entreprise dans un contexte d’apprentissages multiples, de lui permettre d’identifier les ressources nécessaires et leur acquisition pour développer son projet, d’appréhender la complexité du processus qu’il essaie de conduire. Dans ce contexte idéal plusieurs conditions doivent être réunies, une relation de confiance entre accompagnant/accompagné, une vision partagée de l’entreprise à créer, et une écoute mutuelle.

Etant donné que l’accompagné évolue, les besoins d’accompagnement varient au fil du temps en nature et en intensité. C’est pour cela qu’il convient de proposer au porteur de un accompagnement multiple :

- technique (par exemple juridique),
- individualisé (par exemple coaching et/ou contact avec les chargés d’affaires)

- global ou méthodologique pour les éléments de cohérences entre le projet et l'individu par exemple pour les choix d'orientation stratégique (Cuzin et Fayolle, 2004).

- **L'évaluation : un élément structurant du processus d'apprentissage du porteur de projet ?**

Pour piloter le processus d'apprentissage managérial du porteur de projet, les incubateurs peuvent articuler des phases de formation et avec des phases d'accompagnement individualisé des porteurs de projets incubés, puisqu'il y a complémentarité entre ces actions pour permettre l'apprentissage managérial du porteur de projet (Sammur, 2005). Dans le cadre du processus d'apprentissage individuel des outils et méthodes pédagogiques sont à disposition des acteurs de cet apprentissage.

Parmi ces différents outils, les sciences de l'éducation ont montré que l'évaluation est un élément clef (Hadj, 1992) et une phase structurante (Cardinet, 1992) des processus d'apprentissage. Evaluer peut se définir en 3 mots clefs : vérifier (la présence de quelque chose d'attendu, une connaissance ou une compétence), situer (un individu, une production, par rapport à un niveau, une cible) et juger (la valeur de...). Ainsi « *l'évaluation est l'acte par lequel on formule un jugement de valeur portant sur un objet déterminé (individu, situation, action, projet...) par le moyen d'une confrontation entre deux séries de données qui sont mises en rapport : des données qui sont de l'ordre du fait et qui concernent l'objet réel à évaluer, et des données qui sont de l'ordre de l'idéal et qui concernent des attentes, des intentions ou des projets s'appliquant au même objet* » (Hadj 1992).

C'est en confrontant ses idées et sa représentation de la situation d'apprentissage avec des acteurs externes (ici à la structure d'incubation) que l'apprenant progresse dans la construction de ses connaissances. En effet, les acteurs externes ont d'autres représentations du développement du projet et des apprentissages managériaux nécessaires à son essor. Ces acteurs externes peuvent avoir un référent théorique, ou fondé sur l'expérience voire même ne pas avoir de vision précise de l'objet d'apprentissage. Dans ce cas selon Hadji (1992), il convient d'envisager les différentes philosophies de l'évaluation, en cherchant à caractériser la conception de l'évaluateur sur son action d'évaluation (à quoi cela sert-il d'évaluer ?). Deux grandes approches se distinguent alors 1) l'évaluation estimative qui est le fait de l'expert (figure emblématique) qui à défaut de pouvoir mesurer des apprentissages va tenter de saisir la réalité en la soupesant, 2) l'évaluation appréciative qui peut s'appuyer sur un modèle prédéterminé ou non. Dans le cas où il existe des modèles prédéterminés, il existe alors des critères cibles, et l'évaluateur serait alors en position de juge. Dans le cas où il n'y a

pas de modèle prédéterminé, l'évaluateur s'appuie sur son expérience (la pratique permet de construire un référent), il essaie de comprendre la situation dans ses multiples dimensions, il a une approche dite de philosophe.

L'évaluateur, le référent externe, peut avoir plusieurs objectifs et envisager l'évaluation selon plusieurs fonctions dans le processus d'apprentissage : un inventaire des connaissances et des acquisitions, un diagnostic pour situer l'apprenant dans son processus d'apprentissage, pour découvrir ses lacunes et expliquer les faiblesses et les habitudes défectueuses, un pronostic pour guider l'élève et l'orienter dans ses choix scolaires et professionnels par une prédiction de ses futures performances (De Landsherre G, 1977).

En outre, l'évaluation diagnostic est alors considérée comme une évaluation formative. Elle aide l'apprenant en remplissant plusieurs fonctions annexes : sécurisation (affermir la confiance en soi de l'apprenant), assistance (fournir des repères, donner des points d'appui pour progresser), feedback (donner le plus vite possible une information utile sur les étapes franchies et les difficultés rencontrées), et dialogue (nourrir un véritable dialogue entre enseignant/apprenant qui sera fondé sur des données précises (Hadji, 1992).

Nous définissons, dans le cadre de l'accompagnement de projets innovants, l'évaluation comme l'attribution d'une valeur au projet en le confrontant à une vision idéale théorique, construite sur l'expérience ou considérée comme réaliste. Notre hypothèse est que cette confrontation entre la vision du porteur de projet et celles d'évaluateurs externes au projet, permet au porteur de projet de faire le point sur ses connaissances managériales, de repérer ses lacunes et de progresser dans ses apprentissages vers le métier d'entrepreneur/manager.

Ce cadrage théorique nous a permis ainsi de dégager les quatre hypothèses qui structurent notre analyse du processus d'apprentissage du porteur de projet au sein d'une structure d'accompagnement :

- L'apprentissage est un processus rythmé par des objets d'apprentissages ou éléments déclencheurs que nous chercherons à caractériser.
- L'apprentissage des connaissances managériales du porteur de projet est du même type que les processus d'apprentissage organisationnel de la future entreprise
- Le processus d'apprentissage est piloté par la structure d'accompagnement qui est ici l'incubateur
- L'évaluation joue un rôle structurant dans le pilotage de ce processus.

Notre recherche vise à saisir la manière dont le porteur de projet (l'entrepreneur) développe, dans une démarche accompagnée (l'incubation) les connaissances managériales qui lui sont nécessaires pour mener à bien son projet de création d'une entreprise innovante. Comment apprend t-il ? Et en quelles occasions ? sont les questions qui ont guidé l'élaboration du design qualitatif de la recherche (Cf. Encadré 1).

Encadré 1 - Méthodologie : une collecte et un traitement de données qualitatifs

Réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs internes d'Incuballiance et de porteurs de projets incubés. Les entretiens ont une durée moyenne de 1h30 et sont effectués par deux chercheurs au minimum sur les trois qui participent à l'étude. 10 entretiens, avec 10 porteurs de projet différents ont ainsi été réalisés depuis juillet 2004.

Observation non participante des séances de coaching des porteurs de projet. Deux chercheurs ont assisté à 6 séances de coaching (environ 1h30) et ont élaboré des comptes-rendus de séances selon la même méthode que pour les entretiens.

Les données collectées sont donc des données primaires et qualitatives. Il y a **triangulation des données** selon plusieurs angles : deux méthodes de collectes des données (entretiens semi-directif et observation non participante), retranscription et validation des interviews par deux chercheurs. Des comptes-rendus sont systématiquement rédigés par l'un des chercheurs puis amendés et complétés par l'autre chercheur ayant participé à la conduite de l'entretien. Lors des séances de travail, le chercheur qui n'a pas participé directement à une des phases de terrain est plus particulièrement chargé d'assurer un questionnement critique.

Les **informations factuelles** et objectives sur la **vie des projets au sein de l'incubateur** (activités, séance de coaching, participation aux formations, présentation concours...) sont collectées auprès des chargés d'affaires.

Des informations sur les actions d'Incuballiance et les projets incubés sont disponibles sur le site :

<http://www.ifsincubation.com/2index.htm>

2 Le pilotage de l'apprentissage : entre dispositifs internes et confrontations à des acteurs externes

Pour mémoire, les structures d'incubateurs publics ont été créées en 1999 avec pour mission l'accompagnement de porteurs de projet d'entreprises innovantes (mission de valorisation de la recherche publique française). Cependant, comme cela apparaît dans l'encadré n°2, les acteurs au sein d'un même incubateur (Incuballiance) ont des visions contrastées et complémentaires de ce que serait « l'accompagnement réussi d'un projet ».

Encadré 2 : Visions contrastées et complémentaires de l'accompagnement réussi d'un projet

Vision en terme d'objectifs : « Un projet qui aboutit à une ou des levées de fonds, une activité et un début de remboursement à l'incubateur »

Vision en terme de processus : « La mission de l'incubateur est d'accompagner les projets d'entreprise pour créer de la valeur et des emplois et pour valoriser la recherche française. L'accompagnement idéal offre au porteur de projet du temps et de la sérénité. L'incubateur permet la phase de créativité. Le chargé d'affaires doit être à l'écoute, créer de la confiance, être la conscience du projet ».

Vision en terme de contenu : « Un beau projet est un projet qui a une équipe solide, un porteur de projet qui tient la route, un produit sympa (qui est utile, qui est super, qui marche) qui a une place sur le marché et qui lève des fonds. On accompagne un projet, puis un porteur de projet, c'est une relation *intuitu personae* »

Le législateur n'ayant imposé ni les moyens, ni les modalités d'accompagnement, il revient à chaque incubateur public de définir lui-même sa politique en la matière. Les incubateurs sélectionnent des projets grâce à des comités de sélection qui auditionnent les porteurs de projet, puis les accompagnent pendant une période comprise entre 12 et 24 mois. Pendant cette période, le porteur de projet est en relation constante avec les acteurs internes de l'incubateur (directeur, chargés d'affaires) qui lui dispensent des conseils. La structure d'incubation, au-delà d'apport matériel aux porteurs de projets (hébergement, salle de réunion, matériel de communication...), organise des actions de suivi et de développement en relation avec des acteurs externes (coaching, formation, présentation des projets aux concours afin qu'ils obtiennent des financements).

Nous présentons ci-après les dispositifs multiples de l'accompagnement qu'offre Incuballiance (2.1). Puis, nous mettons l'accent sur le caractère systémique des relations qu'un porteur de projet peut nouer à partir de l'incubateur (2.2).

2.1. Un dispositif multiple d'accompagnement interne

Incuballiance organise une relation d'aide personnalisée, des formations internes et des séances de coaching des porteurs de projets ainsi que des mises en contact avec les acteurs externes pertinents. Les outils de ce dispositif d'accompagnement sont explicités dans le tableau 1.

Tableau 1 : Les dispositifs d'accompagnement mis en place par Incuballiance

Dispositifs	Modalités
Relation d'aide personnalisée <i>(continue, régulière, à l'initiative du porteur de projet)</i>	<p>Chaque porteur de projet est en relation avec un chargé d'affaires. A son initiative, il le contacte, discute des difficultés rencontrées et lui expose ses questionnements. Le chargé d'affaires le conseille, l'assiste éventuellement dans la rédaction de documents formels. C'est le porteur de projet qui prend les décisions. Pour certains porteurs de projet les contacts sont très fréquents (plusieurs fois par jours aux téléphone a certaines périodes), pour d'autres moins et le chargé d'affaires sollicite alors des informations sur les avancées du projet.</p>
Les séances de coaching <i>(discontinues, 2 demi-journées de coaching organisées par mois dans les locaux d'Incuballiance, à l'initiative des chargés d'affaires)</i>	<p>Les séances de coaching sont organisées une fois par mois et assurées par un coach externe. Ces séances ont une durée d'environ 1 heure et les porteurs de projets exposent leurs questions au coach. La séance de coaching, se déroule devant le chargé d'affaires affecté au porteur de projet et devant le directeur d'Incuballiance. Elles sont individualisées (par d'autres porteurs de projets qui assistent). Le coach intervient sur le fond, sur les principes de management, de création d'entreprises et de valeur, sur le mode de fonctionnement des acteurs de l'entrepreneuriat. Pendant les 24 mois d'incubation, chaque porteur de projet bénéficie de 5 ou 6 séances de coaching.</p>
Formations internes <i>(discontinues et peu fréquentes, 8 journées thématiques organisées depuis 2001)</i>	<p>L'incubateur propose des formations sur une ou deux journées sur des thèmes liées à la gestion, au management de projets et à la création d'entreprises par exemple la propriété industrielle, la stratégie d'entreprise, la négociation, ou les enjeux juridiques de la création d'entreprise. Ces formations sont organisées en fonction des besoins détectés chez les porteurs de projets. Lorsque 5 ou 6 porteurs de projets en sont approximativement au même stade et aux mêmes interrogations la formation est organisée. Les porteurs de projets sont libres d'y participer ou non.</p>
Mise en contact avec des acteurs externes pertinents <i>(discontinue, à la demande des porteurs de projets)</i>	<p>Les porteurs de projets disposent d'un budget de 40 000€ qui sert à financer des prestations de services externes. Ces prestations ont pour but d'aider le porteur de projet à construire la stratégie de création de son entreprise et à réaliser son business plan. Ces prestations sont des études de marchés, des conseils juridiques, L'incubateur met en contact les porteurs de projets avec des prestataires spécialisés. Le chargé d'affaires aide le porteur de projet à établir le cahier des charges. Une fois le prestataire choisi par le porteur de projet, le chargé d'affaires négocie le montant de la prestation qui est directement facturé à l'incubateur sur le budget du projet.</p>
Mise en contact avec d'autres porteurs de projets ou d'anciens porteurs de projets incubés <i>(discontinue, rare, 2 organisées depuis 2001)</i>	<p>Il s'agit de l'organisation de « business conf ». Une « business conf » est une rencontre dans laquelle il y a une présentation sur un thème très ciblé plus des témoignages d'anciens porteurs de projets puis un pot. Cet espace de rencontre est organisé le soir et s'adresse à tous les porteurs de projets incubés ainsi qu'aux anciens. Ces actions sont considérées comme informelles et sont sporadiques.</p>

Ce dispositif d'accompagnement interne s'insère dans un environnement plus large de contacts que les porteurs de projets sont susceptibles de développer par l'intermédiaire de l'incubateur. C'est précisément l'objet du 2.2.

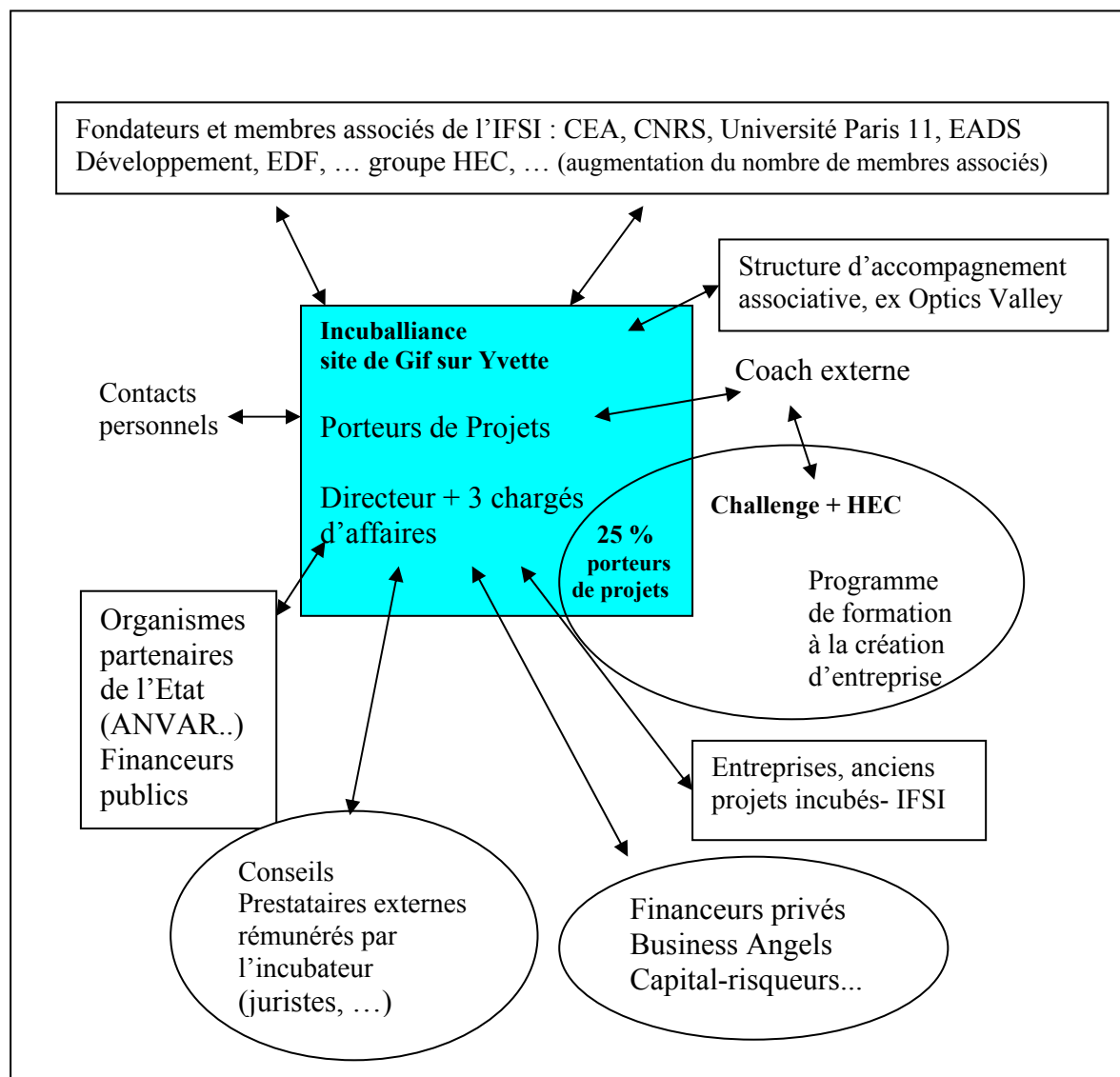
2.2. Une mise en contact pertinente avec des acteurs externes

L'action de l'incubateur peut être assimilée à celle d'une tête de réseau, l'objectif étant la mise en contact des porteurs de projets avec des acteurs externes qui seront des partenaires de développement. Lors d'interviews, cet élément a été mis en avant par un porteur de projet qui a baptisé de « technobuleuse⁴ » cet enchevêtrement d'acteurs. L'incubateur est vu comme un « tremplin parfait » pour une mise en contact avec des acteurs pertinents.

Parmi l'ensemble des acteurs présentés dans la figure 2, notons le rôle particulier du coach. En effet, il peut être considéré comme le « marginal sécant » au sens de Crozier et Friedberg (1977), entre la structure d'incubation et les porteurs de projets.

⁴ Le terme de « technobuleuse » a été énoncé par Alexandre Sauvage un porteur de projet. Pour lui le porteur de projet d'une idée innovante a des difficultés à comprendre le fonctionnement du dispositif d'aide à la création d'entreprise. Ainsi connaissant mal ce fonctionnement, les accès aux aides et subventions sont plus ou moins fermés. A partir du moment où le projet dispose d'un label d'incubateur, non seulement cela lui apporte de l'aide financière et un suivi personnalisé, mais cela facilite également son accès à la technobuleuse. Les auteurs remercient Alexandre Sauvage pour l'utilisation de ce terme.

Figure 2 : Incuballiance au cœur de la « technobuleuse »



Nos analyses montrent que l'ensemble de ces acteurs externes joue un rôle particulier. En portant un regard sur le projet à des stades différenciés d'avancement, ils contribuent à l'évaluation diagnostic et donc à l'évaluation formative du projet et de son porteur.

L'incubateur ne mentionne spontanément pas son rôle de pilote dans le processus d'apprentissage managérial du porteur de projet. Ce rôle a émergé à l'analyse plus qu'il ne structure les actions et missions de l'incubateur. L'incubateur ne se positionne pas non plus comme un «évaluateur» du porteur projet, mais bien comme un accompagnateur du projet durant maximum 24 mois d'incubation. Cependant, la perception des porteurs de projets est tout autre et nos analyses montrent que, pour eux, certains événements qui jalonnent ces 24 mois sont vécus comme des moments forts d'évaluation, tant sur les dimensions diagnostic que formative.

Dans la troisième section, nous analysons plus spécifiquement le rôle de l'évaluation et sa propension à représenter une occasion privilégiée d'apprentissage managérial.

3- L'évaluation comme une occasion privilégiée de l'apprentissage du porteur de projet

Après avoir présenté les occasions d'évaluation internes et externes (3.1), nous montrons qu'elles permettent de développer à la fois des apprentissages sur les contenus et les processus (3.2). Enfin, nous mettons en évidence le rôle clé joué par les acteurs internes pour la mise en contact avec des acteurs externes, lesquels ont le plus fort rôle dans l'évaluation des projets.

3.1 : Repérage des moments de l'évaluation dans le dispositif d'accompagnement

Les approches de l'évaluation dans les sciences de l'éducation se placent du point de vue de l'évaluateur, qui pilote le processus d'apprentissage. Nous considérons que les acteurs internes de l'incubateur pilotent le processus d'apprentissage des porteurs de projets innovants et ce processus est rythmé par des évaluations de nature différente. Nous avons repéré plusieurs lieux d'évaluations complémentaires, nous choisissons de les présenter ci-après illustrés par du verbatim d'acteurs. :

- **l'évaluation au fil de l'eau au travers de la relation avec le chargé d'affaires**

L'évaluation au travers de la relation avec les chargés d'affaires n'est pas formelle. Elle s'effectue au fil de l'eau, à la demande des porteurs de projet, qui sollicitent leur chargé d'affaire, pour un conseil, une information et pour confronter leurs idées.

Encadré 3 : Relations avec les chargés d'affaires et occasions d'apprentissages

« la relation avec le chargé d'affaire est informelle, en continu, le chargé d'affaires a un suivi généraliste. C'est obligatoire, c'est normal, il faut **bien rendre des comptes** ».

« échanger sur les actions au quotidien, cela permet de **ne pas être seul**, ils sont importants sur **l'aspect développement économique, contractualisation** »

« lors de la réalisation des business plan pour les dossiers de concours, ils **soulignent les points critiques** »

« le chargé d'affaires nous chouchoute, il aide à couvrir un peu, il protège, ne violente pas. **Il nous met devant nos responsabilités** afin que nous voyions les contraintes et priorités. (...) il ne fait pas d'apport au niveau du management. Gérer c'est de l'analyse, des choix, ce n'est pas proposer des opportunités »

- **l'évaluation diagnostic, évaluation formative, lors des séances de coaching**

L'analyse montre que la séance de coaching est clairement une évaluation diagnostic qui s'inscrit en évaluation formative. Le porteur de projet, lors des séances de coaching, présente les avancées de son projet et énonce les difficultés qu'il rencontre. Dans certain cas, par exemple pour obtenir des financements privés, il est amené à exposer sa compréhension du mode de fonctionnement des systèmes de financement. Le coach s'efforce alors, en soulignant les points erronés de sa représentation, de faire évoluer son mode de représentation des sociétés de capital-risque.

Encadré 4 : séances de coaching et occasions d'apprentissages

« il y a à l'incubateur un suivi formel, c'est ce que je cherchais... Les rencontres avec le coach permettent un suivi sur l'avancement du projet, **cela aide à la réflexion, à la prise de recul**. D'une fois à l'autre, je présente l'avancement du projet, les difficultés rencontrées, je suis le nez dans le guidon. Le coach remue. Je ne suis pas obligé d'aller aux séances de coaching, mais **c'est un regard extérieur et c'est important pour faire le point** »

« j'ai vu le coach une fois par mois pendant un an. Je n'en ai plus besoin maintenant. Il est critique et provocateur par construction. **Il nous oblige à réfléchir sur les décisions à prendre pour en mesurer les conséquences**. Ses conseils sont généraux. »

« Les séances de coaching sont courtes, 1 heure. Le coach a de bonnes compétences en management ou sur la clientèle, mais il n'est pas scientifique. Pour la structure juridique, j'ai fait l'inverse de ce qu'il m'a dit mais pas forcément pour les mêmes raisons. Il est trop prudent, mais **cela pousse à réfléchir** »

- **l'évaluation inventaire, diagnostic et pronostic lors de présentation à des concours afin d'obtenir des subventions.**

Lors de la sélection des projets (et porteurs de projet) pour leur entrée dans la structure d'incubation, il s'agit d'analyser les conditions d'apprentissage du porteur de projet afin d'estimer s'il est possible de le conduire vers la création d'une entreprise innovante (le porteur de projet a-t-il les capacités managériales nécessaires pour devenir entrepreneur ? puis dirigeant d'entreprise ? L'obtention de concours comme ceux de l'Anvar est en quelques sortes la certification que le porteur de projet a réalisé des apprentissages managériaux, puisque un budget, parfois conséquent, est alloué à son projet.

Lorsque le porteur de projet passe un concours (constitution de dossier + présentation orale du projet), il entre dans un processus d'évaluation estimative. Les membres du jury du concours vont effectuer une évaluation estimative de son projet et de ses capacités à le mener vers la

création d'une entreprise viable. On peut aussi considérer que les membres du jury effectuent une évaluation appréciative, en fonction de critères cibles.

Encadré 5 : Concours pour obtenir des financements et occasions d'apprentissages

« la phase d'incubation, c'est la course aux subventions, comité, concours, examens, notes,..., c'est dingue ! (...) l'aide se fait par le chargé d'affaires, le coach mais surtout par le comité de sélection des concours. L'entrepreneur est seul, c'est difficile, c'est technique... **les comités de sélection détectent les brevets mais aussi la volonté du porteur de projet** »

« **ce qui fait progresser c'est de soumissionner à des concours**, cela permet de mettre les idées au clair. Pour les dossiers de concours, le chargé d'affaires donne énormément de conseils, il donne une aide formelle, précise, concrète, une relecture, un cadrage »

« Je veux présenter le concours Anvar Recherche et Développement, je veux pouvoir jouer et déposer le dossier. **Au-delà de la subvention potentielle, cela permet de faire avancer le projet.** C'est lors du passage en sélection du concours Emergence, que je n'ai pas eu, **que j'ai compris que je ne maîtrisais pas le contexte socio-économique de mon projet.** C'est l'échos du comité de sélection qui m'a permis de comprendre (...) au fur et à mesure que le projet évolue, on devient un porteur de projet qui n'est plus dans son champs de compétences et d'expertises. On ne peut pas pénétrer un secteur comme cela, **il faut une phase d'apprentissage**, une connaissance informelle du milieu. Lors du passage en comité de sélection on peut détecter les zones de pouvoirs et les problèmes d'individus »

3.2 Des occasions d'apprentissage portant à la fois sur les contenus et les processus

Le processus d'accompagnement du porteur de projets innovants autorise des apprentissages sur la création et la gestion d'entreprise (qui permettent de passer d'une situation de projet innovant à une situation d'entreprise innovante).

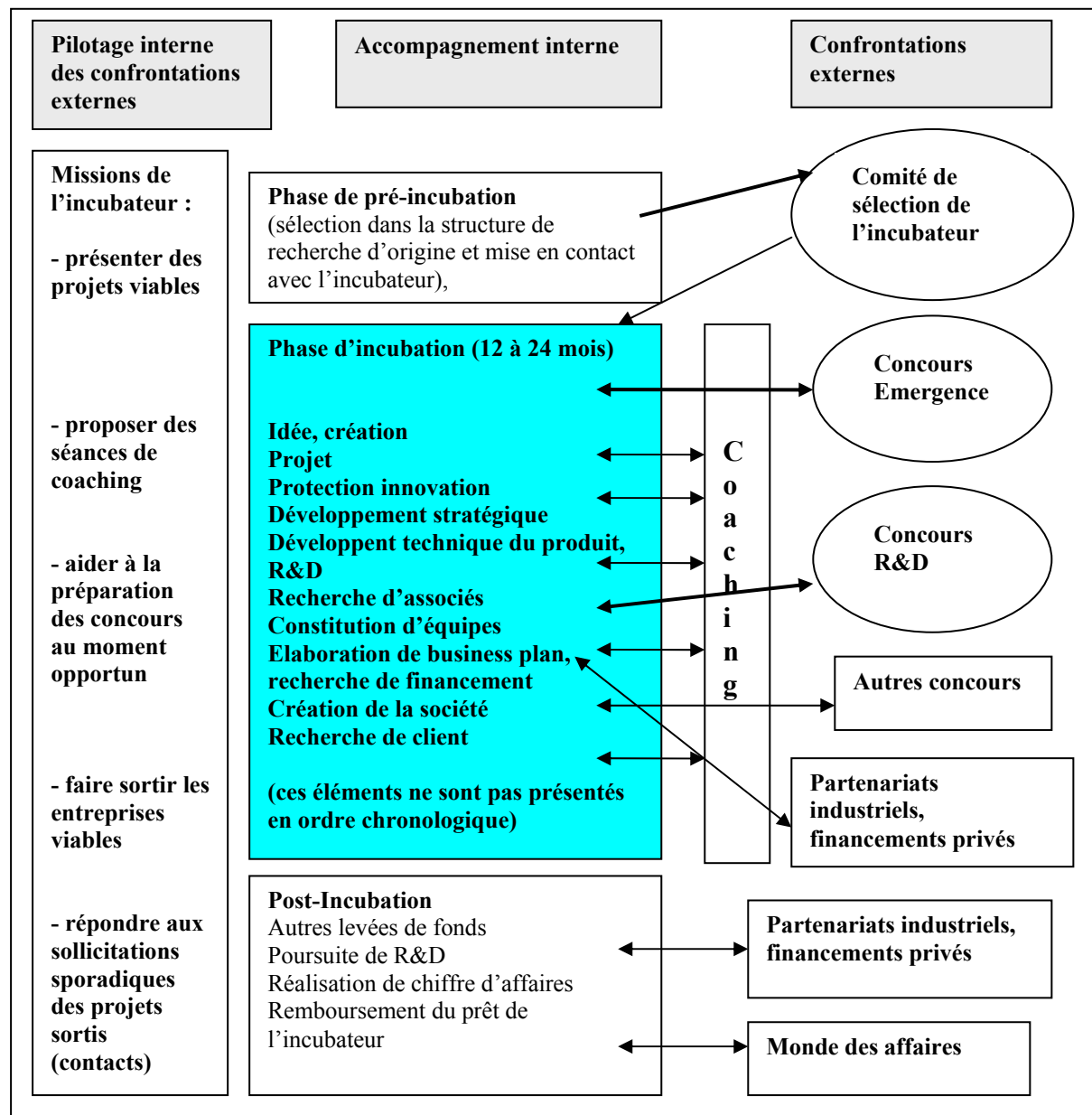
La dynamique d'accompagnement de l'incubateur alterne des phases de développement du projet par le porteur de projet avec des phases de confrontation à des avis externes. Cette confrontation externe peut se définir comme une évaluation du projet. Le tableau 2 ci-après propose une synthèse des deux types d'apprentissage (portant sur les processus versus les contenus) des porteurs de projets.

Tableau 2 : Les deux types d'apprentissages managériaux des porteurs de projets

	Connaissances : le quoi ?	Action/moment d'apprentissage : le quand ?
Apprentissages portant sur les contenus <i>Ces apprentissages de niveau 1 visent le développement de compétences opérationnelles.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - format du business plan : - gestion de projet - outils de diagnostic stratégiques - outil d'analyse du marché - connaissances juridiques (contrat commercial, droit du travail, protection brevet, structure des entreprises, pacte d'actionnaire...). - notion de besoin en fond de roulement... ... 	<ul style="list-style-type: none"> - formations internes - formation challenge + (pour quelques porteurs de projets) - relation avec chargés d'affaires/directeur (élaboration de cahier des charges pour choisir des prestataires, par exemple)

Le directeur de l'incubateur effectue une veille sur les concours. En collaboration avec les chargés d'affaires il détermine les projets qui ont les qualités pour être lauréats. Les chargés d'affaires accompagnent le porteur de projet dans l'élaboration du dossier et des répétitions de présentation orale formelles peuvent être organisées. La figure 3 ci-après expose, de manière dynamique, les temps forts de confrontations externes du porteur de projet à son environnement ainsi que la nature du pilotage interne de ces confrontations.

Figure 3 : Accompagnement interne et confrontation externe



4- Discussion – conclusion : l'évaluation ou le temps fort de l'apprentissage

Dans ce travail nous nous sommes intéressées aux processus d'apprentissage qui émergent au sein de projets incubés. Nous avons cherché à caractériser les objets d'apprentissages ou éléments déclencheurs de cette dynamique en analysant de manière systématique le processus d'accompagnement mis en place par l'incubateur. Nous nous sommes appuyées, pour ce faire, sur une démarche qualitative d'investigation portant un regard à la fois global (par l'étude de la structure dans son ensemble et des éléments collectifs d'accompagnement mis en place) et local (par l'étude plus spécifique du parcours d'une dizaine de projets incubés que nous suivons longitudinalement).

Après avoir caractérisé et analysé le dispositif d'accompagnement du porteur de projet, nous pensons que les moments d'évaluation conduits par des acteurs externes (coaching + membres des jurys des concours) jouent un rôle particulièrement structurant dans l'apprentissage des porteurs de projet. Ce faisant, nous mettons en évidence la relation un peu particulière qui lie la structure d'incubation et les dynamiques d'apprentissage au sein des projets. En effet, les porteurs de projet incubés sont accompagnés pendant 24 mois au sein de l'incubateur et la dynamique d'accompagnement, telle qu'elle est décrite et vécue par les acteurs internes, vise à piloter le processus d'apprentissage des porteurs de projet. Or, il apparaît clairement que l'évaluation constitue le temps fort où des apprentissages significatifs peuvent être repérés. Et ces moments d'évaluation sont pilotés par des acteurs externes à la structure d'incubation (coach, concours...). Comme nous l'avons décrit (*cf.* figure 3 notamment), la temporalité/dynamique de confrontation du porteur de projet avec les acteurs externes, les chargés d'affaires et le directeur de l'incubateur suggèrent des éléments déclencheurs qui autorisent les apprentissages managériaux. Ces apprentissages portent à la fois sur les contenus et les processus (*cf.* tableau 2).

Ainsi, si l'apprentissage est structuré par les contacts avec des acteurs externes, les moments de la mise en contact entre le porteur de projet et ces mêmes acteurs externes sont choisis par les acteurs internes de la structure d'incubation, à savoir le directeur et les chargés d'affaires.

Autrement dit, la structure d'incubation se comporte comme un pilote des apprentissages externes des porteurs de projets. La structure d'incubation apparaît ainsi comme un vecteur des apprentissages plus que comme un lieu où seraient dispensés les apprentissages les plus significatifs. Sur le plan théorique, ce résultat est intéressant dans la mesure où il permet de

réinterroger le rôle médiateur des outils et dispositifs de gestion dans les processus d'acquisition de développement des connaissances nouvelles. De nombreux travaux, dans les littératures sur l'apprentissage ou le management de projet mettent en évidence ce rôle. La présente recherche permet de montrer que, dans le champ de l'entrepreneuriat, le rôle médiateur des dispositifs d'accompagnement à la naissance d'un projet constitue une piste féconde d'investigation.

Bibliographie

- Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading Mass.
- Argyris C., R. Putnam et D. McClain Smith (1985), *Action Science : concepts, Methods and skills for Research and Intervention*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Brown J. et Duguid P. (2001), "Knowledge and Organization : A Social-Practice Perspective", *Organization Science*, vol 12, n°2, 198-213.
- Cardinet J. (1994), l'évaluation des connaissances, Encyclopaedia Universalis.
- Chabaud D, Ehlinger S et Perret V, « Entrepreneuriat et réseaux d'accompagnement : le cas des pépinières et incubateurs », Colloque organisé par le PESOR : *Les Réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Faculté Jean Monnet, Sceaux, 26-27 novembre 2002.
- Charreire Petit S. (1995), *L'apprentissage organisationnel ; proposition d'un modèle. Le cas d'une innovation managériale*, Thèse de doctorat, Université Paris 9 Dauphine.
- Charreire Petit S. (2003), « Les rôles de la migration et de la légitimation des savoirs dans l'apprentissage organisationnel : études de cas », *Finance, Contrôle Stratégie*, Vol 6, n°2, juin, 115-153.
- Cuzin R et Fayolle A, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°210, 2004, pp 77 à 88.
- David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, édité par David A., Hatchuel A. et Laufer R., Vuibert FNEGE,
- De Landsherre G, *Evaluation continue et examens. Précis de docimologie*, Nathan, 1976.
- Fiol M. et Lyles M. (1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, vol 10, n°4, 803-813.
- Grant R.M. (1991), « The Resource-based Theory of competitive advantage : Implications for Strategy formulation », *California Management Review*, vol 33, n°3, 114-135.
- Grant R.M., (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol 17, 109-122.
- Hadji C, L'évaluation, règles du jeu, ESF éditeur, 3^{ème} édition, 1992.
- Hatchuel A, (1994), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et histoire*, N°7, p 59-75
- Hernandez E-M, « Le coaching au service de l'entreprise apprenante », Dossier n°2 sur L'entrepreneuriat, *L'expansion Management Review*, mars 2005, pp 54 à 62.
- Huber G. (1991), *Organizational learning : the contributing processes and the litteratures*, *Organization science*, vol 2, n°1, 88-115.
- Iselin F et Bruhat T, *Accompagner le créateur : la nouvelle donne de l'entreprise innovante*, Chiron, 2003, 239p.

Kimberly J. (1981), "Managerial innovation", in NYSTROM P.C et STARBUCK W.H (Eds), *Handbook of organizational design*, vol n°1, London : Oxford University Press, 85-104.

Marion S, Noël X, Sammut S et Senicourt P, *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les Editions de l'ADREG, 2003.

Nelson R. R. et Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change* Cambridge : Belknap Press of Harvard University Press.

Nonaka I et Takeuchi H., (1995), *The knowledge-Creating Company*, New York : Oxford University Press.

Sammut S, « Entre former et accompagner faut-il choisir ? », Dossier n°2 sur L'entrepreneuriat, *L'expansion Management Review*, mars 2005, pp 50 à 53.

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

Spender, J.C. (1996) "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17: 45-62

Spender, J.C. and Grant, R.M. (1996) "Knowledge and the Firm: Overview", *Strategic Management Journal*, vol 1 : 5-9.

Thiétard R.A et al, *Méthodes de recherches en management*, Dunod, 2002 (2^{nde} édition), 510p.