

# **Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle.**

## **Le cas d'un incubateur.**

### **Didier Chabaud**

Maître de Conférences

Université de Cergy-Pontoise

THEMA

EM Normandie - METIS

[didier.chabaud@eco.u-cergy.fr](mailto:didier.chabaud@eco.u-cergy.fr)

### **Sylvie Ehlinger**

Maître de Conférences

Université de Cergy-Pontoise

THEMA

[sylvie.ehlinger@eco.u-cergy.fr](mailto:sylvie.ehlinger@eco.u-cergy.fr)

### **Véronique Perret**

Professeure

IAE de Tours

CERMAT

[veronique.perret@univ-tours.fr](mailto:veronique.perret@univ-tours.fr)

**Résumé :** Les travaux classiques sur l'accompagnement soulignent la nécessité de fournir aux futurs entrepreneurs les moyens d'accéder aux ressources nécessaires au développement du projet. Plus récemment, des travaux mettent en exergue qu'un second rôle essentiel consiste à permettre à l'entrepreneur accompagné d'acquérir des savoir-faire le rendant autonome et apte à gérer sur le long terme son entreprise. Nous nous interrogerons dans ce papier sur la capacité des incubateurs à répondre à ce double défi. Sur la base d'une étude de cas, nous soulignerons que si ces dimensions de l'accompagnement sont effectivement présentes, elles rendent compte incomplètement de l'accompagnement. Celui-ci apparaît, en effet, largement affecté par la recherche de légitimité effectuée par les porteurs de projets et l'incubateur. L'objectif de cette recherche est donc de montrer que la construction de la légitimité des jeunes entreprises est une dimension fondamentale de l'accompagnement.

# Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle.

## Le cas d'un incubateur.

Résumé : Les travaux classiques sur l'accompagnement soulignent la nécessité de fournir aux futurs entrepreneurs les moyens d'accéder aux ressources nécessaires au développement du projet. Plus récemment, des travaux mettent en exergue qu'un second rôle essentiel consiste à permettre à l'entrepreneur accompagné d'acquérir des savoir-faire le rendant autonome et apte à gérer sur le long terme son entreprise. Nous nous interrogerons dans ce papier sur la capacité des incubateurs à répondre à ce double défi. Sur la base d'une étude de cas, nous soulignerons que si ces dimensions de l'accompagnement sont effectivement présentes, elles rendent compte incomplètement de l'accompagnement. Celui-ci apparaît, en effet, largement affecté par la recherche de légitimité effectuée par les porteurs de projets et l'incubateur. L'objectif de cette recherche est donc de montrer que la construction de la légitimité des jeunes entreprises est une dimension fondamentale de l'accompagnement.

La thématique de l'accompagnement suscite un intérêt croissant, ainsi qu'en témoignent non seulement le thème du congrès de l'Académie, mais aussi la multiplication des travaux académiques (Cuzin & Fayolle, 2004, numéro spécial du *Journal of Business Venturing* coordonné par Phan, Siegel & Wright, 2005, Rice, 2002, Sammut, 2003)<sup>1</sup> et des initiatives politiques.

Ainsi, le dispositif des incubateurs publics créé suite à la loi Allègre (1999) et à l'appel à projets « *incubation et capital-amorçage des entreprises technologiques* » (24 mars 1999) semble-t-il donner amplement satisfaction. Initialement créé par le Ministère dans l'objectif d'aider à la création d'entreprises issues de la recherche publique, ce dispositif a donné lieu à évaluation et, alors que l'enveloppe financière initiale de 26,5 millions d'euros était attribuée pour 3 ans<sup>2</sup>, la Ministre Claudie Haigneré a confirmé renouveler le dispositif sur l'horizon 2003-2006. Les chiffres sont éloquentes : 519 entreprises et 2029 emplois créés à partir de 964 projets incubés à fin 2003 (Ministère délégué à la recherche, 2004). En outre, ces dispositifs ont fait l'objet d'un audit (Ernst & Young, 2003) qui permet de disposer d'une image d'ensemble des incubateurs, mais aussi d'une évaluation homogène de leurs pratiques. On conçoit l'intérêt de se pencher sur les incubateurs pour saisir leur apport à la thématique de l'accompagnement et, plus largement, les raisons de leur contribution à la création d'entreprise et au suivi de projet.

---

<sup>1</sup> Que l'on peut contraster avec le constat de Autio & Klofsten (1998) pour lesquels les structures d'accompagnement de la création d'entreprise apparaissaient largement oubliées par la recherche académique.

<sup>2</sup> Initialement, les incubateurs étaient censés s'autofinancer à horizon de trois ans, grâce aux remboursements et revenus issus des entreprises en création.

A cette fin, nous nous sommes intéressés à un incubateur qualifié d'« *homogène* » par Ernst & Young (2003)<sup>3</sup>, *i.e.* d'un incubateur où « *l'ensemble des indicateurs d'évaluation sont favorables avec un retour concordant des acteurs locaux et des bénéficiaires* » (Ernst & Young, 2003, 12). Une analyse fine de l'incubateur Createch, évalué parmi les plus « *efficaces* », nous permet de mettre en lumière les apports essentiels de la structure d'incubation. La réalisation de cette étude de cas en profondeur a permis de souligner des apports de l'incubateur en adéquation avec ceux annoncés dans la littérature académique sur l'accompagnement (Cuzin & Fayolle, 2004 ; Sammut, 2003), mais les observations issues du terrain ont également fait émerger des aspects de l'accompagnement qui paraissent complémentaires de ces travaux, et qui ouvrent sur la nécessité d'intégrer à l'analyse de l'accompagnement la dimension de la légitimité.

Dans une première partie, nous présenterons les caractéristiques du cas étudié, et montrerons comment s'articulent les différents éléments du dispositif classique d'accompagnement. Puis, dans une seconde partie, nous soulignerons les éléments émergents du terrain en mettant en lumière comment la recherche de légitimité structure sensiblement le dispositif d'accompagnement.

## **1- Createch, un acteur de l'accompagnement**

Après avoir présenté l'incubateur et le dispositif de recherche mis en place, nous montrerons combien les apports de Createch à l'accompagnement des entreprises sont en adéquation avec les éléments soulignés par la littérature académique traditionnelle ou plus récente.

### **1.1- L'incubateur Createch**

Createch accueille depuis 2000 des projets de création d'entreprises qui ont une composante « *innovation technologique* ». L'incubateur accompagne aujourd'hui 18 projets qui, pour la plupart, ont été apportés par les institutions fondatrices ou associées de Createch. Createch « *a réussi à réunir les mondes scientifique et industriel au sein d'une même structure. Les membres soutiennent activement l'incubateur sur le plan financier et au niveau de la détection des projets* » (Ernst & Young, 2003). Sa structure de gouvernance est ainsi composée de 4 membres fondateurs et de 5 membres associés qui contribuent ensemble à

---

<sup>3</sup> Pour des raisons d'anonymat, nous désignerons celui-ci par l'acronyme Createch.

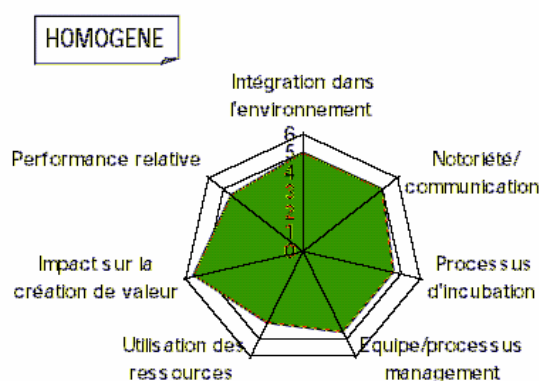
hauteur de 20% du budget de l'incubateur<sup>4</sup>. Le budget de Createch s'élève à 800 000 €, provenant en majorité du ministère de la recherche et de fonds européens et, dans une moindre mesure, des collectivités territoriales.

L'équipe de Createch se compose d'un directeur, de deux chargés d'affaires et d'une assistante. Si tous les porteurs de projet ne sont pas hébergés sur le site de Createch, celui-ci dispose néanmoins d'une capacité d'accueil conséquente.

Createch peut se définir comme un incubateur généraliste, les projets hébergés se caractérisant par leur grande variété tant du point de vue de la nature de l'innovation (innovation issue de la recherche fondamentale ou appliquée ; innovation de produit ou de service...) que par les domaines scientifiques desquels ils sont issus (sciences de la vie ; sciences de l'ingénieur ; science et technologie de l'information et de la communication).

Parmi les 29 incubateurs en activité, Createch est apparu comme un choix pertinent pour cerner l'accompagnement, compte tenu de ses performances. En effet, l'audit Ernst & Young souligne la grande qualité de cet incubateur. Si celui-ci fait partie des incubateurs « *homogènes* », son niveau de performance, apprécié sur une logique multicritère, le fait ressortir comme un incubateur d'excellence (cf. figure 1). Il a notamment permis, depuis son démarrage, la création de 18 entreprises (dont 10 déjà sorties d'incubation ont levé 12M€) et de 103 emplois.

**Figure 1 : Profil de l'incubateur**



(Source : Ernst & Young, 2003)

<sup>4</sup> 37 500 € de cotisation annuelle pour les membres fondateurs et 7 500 € pour les associés. Les membres fondateurs disposent de 75 % des voix au Conseil d'Administration.

Les pratiques d'accompagnement de cet incubateur pouvaient donc raisonnablement être considérées comme exemplaires de bonnes pratiques, du moins au regard de ses résultats et des critères approuvés par son organisme de tutelle.

Pour cerner ses pratiques d'accompagnement, nous avons ainsi mené :

- 4 séries d'entretiens individuels et collectifs, sur une période de 18 mois, auprès du directeur de l'incubateur et des deux chargés d'affaires,
- 12 entretiens, d'une durée d'environ 1 heure 30, auprès de différents porteurs de projets actuellement ou anciennement incubés. Ces 12 projets ont été retenus sur des critères visant à la plus grande diversité possible. Ainsi nous avons rencontré :
  - des porteurs de projets en cours d'incubation et de projets sortis d'incubation,
  - des porteurs de projets hébergés dans les locaux de l'incubateur et de projets hébergés sur des sites extérieurs ou dans leurs propres locaux,
  - des porteurs de projets à dominante technologique différente,
  - des porteurs de projets issus des différentes organisations fondatrices de l'incubateur ou associées, et des porteurs de projets « extérieurs » aux membres fondateurs.

Les entretiens ont été enregistrés, puis retranscrits intégralement et analysés selon les méthodes classiques d'analyse des données qualitatives (cf. Yin, 1991 ; Miles & Huberman, 1991), pour cerner les apports de l'incubateur au porteur de projet et au projet. Nous illustrerons par la suite certains de nos propos par des *verbatim* qui reprennent les expressions exactes des personnes rencontrées<sup>5</sup>.

## **1.2- Createch, un dispositif d'accompagnement qui combine l'accès aux ressources et l'établissement d'une relation d'échange contingente**

Par-delà le nécessaire effort de clarification conceptuelle sur ce que sont les dispositifs d'accompagnement, la littérature académique a mis à la fois l'accent sur le rôle de la structure d'accompagnement dans l'accès aux ressources et connaissances (Albert, 1986 ; Chrisman,

---

<sup>5</sup> À de très rares occasions nous avons effectué des aménagements mineurs ou des coupures dans la citation afin de préserver l'anonymat du répondant. Pour ces mêmes raisons, tous les *verbatim* sont anonymes.

1999) et sur les dynamiques cognitives à l'œuvre dans les processus de création d'entreprise (Cuzin & Fayolle, 2004 ; Sammut, 2003 ; Verstraete, 1997)<sup>6</sup>.

### 1.2.1- Un dispositif d'accompagnement...

En reprenant la définition de Cuzin & Fayolle (2004 : 79), « *l'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A 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* ». Cette définition, qui intervient suite à une volonté de clarification conceptuelle appuyée sur l'analyse de la littérature, est en adéquation avec l'approche plus opérationnelle de l'APCE (2001)<sup>7</sup>, laquelle souligne plusieurs dimensions : la durée (de plusieurs mois à plusieurs années), la fréquence des relations (une succession de contacts est nécessaire), l'unicité de la structure d'accompagnement (si plusieurs individus interviennent, il n'en demeure pas moins que la relation de confiance se noue avec un conseiller en particulier) et la prise en compte de la diversité des problèmes qui se posent au créateur d'entreprise et l'adaptation à la culture et à la personnalité du créateur. Createch s'inscrit tout à fait dans le cadre d'un tel dispositif d'accompagnement, en combinant :

- la durée de la relation (de 18 à 24 mois) ;
- la fréquence des relations : s'il n'y a pas de calendrier normé pour les relations entre le porteur de projet et son chargé d'affaires, la disponibilité de celui-ci est reconnue par tous les porteurs de projet ; la fréquence des relations est ainsi modulée selon les besoins des porteurs de projet (« *À chaque fois que j'ai eu besoin de Createch, ils ont été là, c'est sûr qu'il ne faudrait pas que tout le monde fonctionne comme moi, ils satureraient* » ou bien « *Chaque fois que j'ai un problème je m'adresse à P. (mon chargé d'affaires), c'est très important de ne pas être perdu. C'est très sécurisant* ») ;
- l'unicité des relations : chaque porteur de projet se voit attribuer de manière personnelle un chargé d'affaires lors de son entrée dans l'incubateur ; celui-ci le suivra pendant toute la période d'incubation. Le directeur de Createch est également un interlocuteur privilégié pour nombre de projets, compte tenu de son expertise, notamment dans le domaine de la valorisation de la recherche.

---

<sup>6</sup>Notons que cette orientation paraît en adéquation avec l'évolution récente de la littérature générale en entrepreneuriat (cf. Aldrich, 1999 ; Fayolle, 2004 ; Fayolle & Verstraete, 2004 ; Hernandez, 2001 :11).

<sup>7</sup> Reprise notamment par l'Agence des PME (2003) et par Cuzin & Fayolle (2004).

### 1.2.2- ...qui combine l'accès aux ressources...

Nous retrouvons bien chez Createch la dimension, sans doute plus traditionnelle, du dispositif d'accompagnement qui consiste en l'identification des ressources nécessaires et leur acquisition (Albert, 1986 ; Chrisman, 1999). Particulièrement, outre les moyens matériels, l'incubateur permet aux porteurs de projet d'accéder à une aide financière et à un réseau de prestataires de services.

Si les moyens matériels constituent l'un des services les plus évidents, certains porteurs de projet en soulignent l'importance. Ainsi, « *On a tout de suite eu un bureau à l'incubateur, ce qui nous permettait de ne pas avoir à embrasser tout de suite les problèmes logistiques, d'assurances...* », ou bien « *On recherchait des locaux pour accueillir des collaborateurs. Le fait d'être sur place leur permet aujourd'hui de bénéficier de l'environnement, de ne pas être isolés. Ça nous a également procuré une domiciliation pour créer la société* ». L'un des porteurs de projet souligne l'effet induit de ces moyens matériels : « *Le fait de se retrouver physiquement dans l'incubateur et plus dans le labo, on s'est trouvé plus concerné par notre projet* ».

Aux moyens matériels, se superpose pour les porteurs de projet l'intérêt d'accéder, via l'incubateur, à des réseaux de professionnels. Pour certains porteurs c'est même l'une des missions essentielles de l'incubateur que de mettre le porteur de projet en relation avec des prestataires externes : « *Createch nous a orientés vers d'autres prestataires. C'est d'ailleurs l'une des missions qu'il a, c'est de nous connecter avec des cabinets d'études de marché, des leveurs de fonds, des prestataires de valorisation de sociétés...C'est ça que j'appelle le réseau, ils ont un tas de prestataires qui sont connectés à eux* ». Les porteurs de projet insistent alors sur le soin pris à sélectionner, cibler et guider les contacts et acteurs utiles en permettant aux porteurs de s'orienter dans ce que certains considèrent comme une « *jungle* ». Createch joue donc **un rôle de filtre** comme le soulignent ces quelques témoignages : « *Il y a beaucoup de gens qui grenouillent autour des incubateurs, souvent ce n'est pas ça dont le créateur a besoin* » ou bien « *Ils ont un tas de prestataires, ils passent une grille, on sait qu'ils ont été filtrés et qu'ils peuvent valoir le coup car sinon vous êtes noyé dans les offres de prestations* ».

Enfin, les porteurs de projet de Createch bénéficient d'une aide financière, qui peut aller jusqu'à 45 000€<sup>8</sup>. Elle constitue, pour certains, un premier pied à l'étrier essentiel : « *on n'a*

---

<sup>8</sup> Pour imputer des dépenses sur cette ligne budgétaire, les porteurs de projet doivent obtenir l'accord du chargé d'affaires, ce qui donne lieu à discussion préalable et un compte-rendu d'utilisation *ex post*.

*pas eu à prendre les premiers sous à une banque, ça c'est super précieux. Sans ces sous-là on aurait galéré comme des malades (...). L'incubateur a été le premier organisme à nous faire confiance, il ne faut pas l'oublier*». Mais son intérêt peut dépasser la seule dimension matérielle. Ainsi, « *Financièrement c'est bien de devoir justifier l'utilisation des fonds. Négocier pour justifier que les dépenses sont reliées à Createch, ça nous oblige à bien voir ce qu'ils nous apportent* ». Sans doute cet aspect a-t-il été perçu différemment : plusieurs porteurs de projet ont ainsi regretté les contraintes qui ont pesé sur eux, voire les restrictions pesant sur l'usage des fonds : « *ce qui est un peu dommage c'est que l'utilisation des fonds ça ne finance que des études externes. Nous on aurait préféré faire travailler un sous-traitant sur une expertise technique* »<sup>9</sup>. Cependant, et l'on pointe là une autre dimension, la possibilité d'accéder à l'aide financière permet aux chargés d'affaires de nouer des discussions sur le projet, et d'amorcer la réflexion sur des dimensions plus qualitatives de l'accompagnement.

### 1.2.3- ... et l'établissement d'une relation d'échange contingente

Un tel accent a sans doute été annoncé initialement par Albert, Fayolle & Marion (1994) qui, dans leur analyse de l'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises, soulignaient combien les années 90 avaient marqué « *la prise de conscience de la complexité des processus de création, et surtout, la nécessité d'intégrer cette dimension dans tout schéma de définition de politiques d'appui à la création d'entreprises* » (page 105). Si l'on peut s'interroger sur la mise en œuvre effective d'un tel conseil dans les politiques engagées depuis cette époque, il est intéressant de noter combien les travaux récents confortent ce constat.

Ainsi, Sammut (2003) souligne-t-elle la nécessité de dépasser des visions concentrées sur des accès à l'information et à des ressources et focalisées « *sur les procédures et outils dérivés du management, au détriment des caractéristiques propres aux toutes petites entreprises, comme la prédominance des relations interpersonnelles* » (Sammut, 2003 : 152). L'accent est alors mis sur la dynamique de la relation entre accompagnant-accompagné, qui doit permettre au porteur de projet des apprentissages multiples qui le rendront autonome. Deux aspects ressortent alors particulièrement :

- une dimension contingente : les besoins d'accompagnement varient selon la nature et le moment du projet. Au moins trois dimensions sont pertinentes pour saisir la diversité des besoins d'accompagnement du porteur de projet, selon Cuzin & Fayolle (2004 : 86) :

---

<sup>9</sup> Soulignons que certains porteurs ont ainsi évoqué des limites d'utilisation qui n'existent en fait pas dans le dispositif d'aide financière.



- l'intensité de la nouveauté pour l'environnement
- l'intensité du changement pour le créateur,
- l'avancement dans le processus de création,

Chez Createch, cette dimension contingente est présente. L'affirmation répétée par les chargés d'affaires et le directeur de Createch de la nécessité de « *faire du sur mesure* », est corroborée par l'évaluation positive qui est faite par les porteurs de projet, qui mettent l'accent sur la souplesse et l'adaptabilité de la structure. À des profils, des parcours et des besoins différents, Createch semble savoir répondre de manière satisfaisante. « *Createch a su être à l'écoute d'un dossier bizarre* » comme le soulignait un porteur de projet.

- une relation de proximité s'inscrivant dans une dynamique d'échange : l'échange entre accompagnant et accompagné évolue au cours du temps et mêle des dimensions cognitives et psychologiques dans lesquelles l'écoute mutuelle et la confrontation des représentations sont importantes (Cuzin & Fayolle, 2004 ; Sammut, 2003 ; Vertstraete, 1997).

Chez Createch, ces dimensions sont présentes dans les discours des porteurs de projets, qui reconnaissent l'impact des échanges dans l'évolution et la maturation de leurs projets. « *Les formations de Createch m'ont permis de me rendre compte qu'on était scientifique, qu'on rentrait dans un monde qui n'était pas le nôtre et qu'on ne pouvait pas y aller comme ça* », ou bien « *Nous, en tant que scientifiques, on voudrait que la technologie soit nickel avant de se lancer. Mais en fait, c'est pas comme ça qu'il faut faire, ça l'incubateur nous l'a expliqué. Il faut tout faire avancer de front* ». Parallèlement au rôle joué par le chargé d'affaires, Createch s'appuie sur un dispositif de coaching extérieur qui est unanimement plébiscité : « *Le coaching ça aide à faire avancer les choses quand il y a des problèmes* » en soulignant la particularité de la relation : « *Le coaching a l'intérêt de ne pas être un cours mais ce sont plutôt des conseils. Ça procure des appuis très ciblés sur des parties bien délimitées* ».

Ces deux dimensions conduisent à souligner le rôle particulier que l'incubateur joue sur la dimension temporelle du processus de création. Createch joue souvent **un rôle d'accélérateur** qui permet au projet de décoller ou de progresser plus rapidement : « *L'intérêt de l'incubateur c'est la rapidité. Tout ce que j'ai fait, j'aurais pu le faire seul mais ça n'aurait pas été aussi rapide* », ou bien « *Répondre à cet appel d'offre moi je ne l'aurais pas*

*fait car pour moi le produit n'était pas finalisé. Au final je me retrouve aujourd'hui avec un moyen de faire la promo de mon produit »*

Ce rapport au temps est par contre, pour certains, inversé. Ce n'est pas comme un accélérateur mais plutôt comme **un « mûrisseur »** qu'ils conçoivent l'aide que leur a procurée l'incubateur : *« Createch et les aides ça nous a permis de décaler l'entrée d'investisseurs privés. Ça donne les moyens de donner du contenu à ce projet, de le valoriser, de le rendre crédible »*, ou bien *« L'incubateur est un outil formidable. On ne sortait pas d'une entreprise avec un produit donc on avait besoin de cet espace-temps tampon pour monter nos technologies dans un climat relativement serein et professionnel pour pouvoir vraiment démarrer »*. Ralentir ou au contraire accélérer le processus en fonction du projet, des étapes qu'il traverse...il semble en tout cas que c'est dans l'intervention sur la temporalité du processus de création que Createch accomplit son travail d'accompagnement.

L'étude de cas réalisée a ainsi permis de souligner combien un incubateur peut contribuer à la réussite d'un porteur de projet en répondant aux enjeux et besoins majeurs qui accompagnent la naissance d'une entreprise. Cependant, si les dimensions observées ont fréquemment été en adéquation avec les enseignements des travaux académiques, on peut se demander si les *« dimensions structurantes »*<sup>10</sup> soulignées jusqu'alors rendent compte de l'intégralité du processus d'accompagnement.

## **2- Createch , un acteur légitimant**

Si l'on retrouve bien chez Createch les caractéristiques propres d'un accompagnateur, le terrain a fait émerger un ensemble d'éléments surprenants ou non attendus lorsque l'on se réfère à la littérature académique sur l'accompagnement. Plus encore, ces éléments ont été unanimement perçus comme essentiels à la dynamique de création d'entreprise par les porteurs de projet et les membres de l'incubateur. L'ensemble de ces éléments émergents fait ressortir une préoccupation forte des incubés et de l'incubateur : **acquérir de la légitimité**. Cette préoccupation nous semble cependant 'légitime', ou, pour le moins, en adéquation avec un ensemble de travaux académiques : Stinchcombe (1965) a été l'un des premiers à reconnaître le rôle de la légitimité pour contourner le handicap de la jeunesse ou de la nouveauté, à l'origine de l'important taux d'échec des entreprises en création. La littérature

---

<sup>10</sup> pour reprendre l'expression de Cuzin & Fayolle (2004).

sur l'entrepreneur « *innovant* » a, depuis quelques années, mis l'accent sur la nécessaire légitimité de l'entrepreneur (Aldrich & Fiol, 1994 ; Hargreaves, 2003 ; Hargadon & Douglas, 2001 ; Singh, Tucker & House, 1986 ; Zimmerman & Zeitz, 2002). La légitimité, définie comme « *a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions* » (Suchman, 1995 : 574), est requise pour que l'entrepreneur puisse accéder à des ressources, en particulier lorsque celui-ci se situe sur des créneaux innovants marqués par des innovations de rupture (Hargadon & Douglas, 2001) et/ou l'émergence d'industries nouvelles (Aldrich & Fiol, 1994).

## 2.1- L'incubateur, un moyen pour les porteurs de projet d'acquérir une légitimité...

Les porteurs de projet ne possèdent la plupart du temps ni des connaissances, ni une crédibilité suffisantes pour accéder au capital, aux marchés, aux aides gouvernementales, etc... Il leur faut donc obtenir progressivement confiance, image de fiabilité, réputation et enfin légitimité institutionnelle en poursuivant une stratégie de légitimation, à la fois cognitive et socio-politique, à différents niveaux successifs : organisationnel, intra-organisationnel, inter-organisationnel et institutionnel (Aldrich & Fiol, 1994).

Selon les perceptions des porteurs de projet que nous avons interrogés chez Createch, l'incubateur est un élément de leur visibilité ; il permet la création de contacts qualifiés et accroît leur crédibilité vis-à-vis de certains réseaux. **L'obtention d'un label, via l'incubateur, ressort comme une dimension cruciale** de l'accompagnement selon les porteurs de projets et dans ce domaine Createch semble avantageusement positionné comme le laissent entendre ces témoignages :

« *La vraie attente qu'on avait à l'égard de l'incubateur c'était le label. Le fait d'être incubé ça nous donnait le label 'projet sérieux' ».*

« *Quand vous dites : J'ai derrière moi éventuellement telle et telle organisation ..., même si ils connaissent pas tout ça ils se disent ces gens doivent être un petit peu sérieux quand même ».*

« *Createch est un label important. Le critère de pérennité est un critère significatif dans notre métier. De savoir que l'on est soutenu par des institutions c'est déterminant y compris dans la réussite de nos actions commerciales. C'est un label aussi pour les investisseurs. Il est clair que l'investisseur bien sûr il regarde la qualité de l'équipe, le côté innovant des produits, la viabilité économique du projet mais ils ont des choix à faire les investisseurs, la plupart c'est pas leur argent qu'ils gèrent, ils sont gestionnaires, ils sont pas investisseurs. Je parle des*

*décideurs, souvent ils sont gestionnaires, ils sont pas investisseurs à titre personnel, donc le fait de soutenir des projets qui ont été labellisés par des tiers c'est plus facile pour eux que de s'impliquer dans des projets que personne n'a voulu ».*

Ce sont donc les garanties de sérieux, de pérennité, de soutien du projet qui sont en jeu dans l'obtention de ce label : en ce sens, c'est bien l'entrée dans l'incubateur qui confère une légitimité aux porteurs de projets vis-à-vis des instances ou partenaires extérieurs.

Entrer dans un incubateur, tout comme réussir un concours de création d'entreprise, nécessite de passer par une étape de sélection, ce qui participe effectivement à la construction de la légitimité, si l'on se réfère aux travaux de Rao (1994) : *« victories in certification contests are credentials that enable firms to acquire a reputation for competencecumulative victories improve the survival of organizations and better the life chances of startup organizations ... »*.

L'acquisition de ce label permet ainsi d'acquérir une légitimité cognitive (Suchman, 1995 ; Zimmerman & Zeitz, 2003), qui ouvre en particulier sur la capacité à servir de label vis-à-vis des différents partenaires. Bien sûr, l'efficacité de ce label dépend des réseaux différenciés de chaque porteur de projet : *« La réputation ça ouvre des portes. Etre au sein de l'incubateur c'est une carte, je précise au niveau des pouvoirs publics, car les clients ils s'en fichent, ils sont beaucoup plus pragmatiques »* ou bien *« le label Createch n'est pas un label dans notre métier ; on cherchait plutôt à obtenir le label ABC<sup>11</sup>. Createch je pense a une bonne réputation auprès des services publics »*.

Enfin, pour les porteurs de projets, **Createch n'est qu'un acteur de l'accompagnement parmi d'autres**. Bien qu'un lien privilégié puisse s'établir entre le porteur de projet et le chargé d'affaires, le porteur de projet est inséré dans d'autres réseaux d'accompagnement<sup>12</sup>. Pour reprendre une expression utilisée par plusieurs porteurs de projet, la création d'entreprise est un *« tout petit monde »*. Certains acteurs, organismes et institutions publiques ou privées, centres de recherche, organismes de valorisation de la recherche, apparaissent comme incontournables et sont régulièrement évoqués comme ayant joué un rôle dans le projet. Certains de ces acteurs ont des liens organiques avec Createch, d'autres font simplement partie du paysage de la création d'entreprise et contribuent, pour les porteurs, à la concrétisation de leurs projets :

---

<sup>11</sup> L'un des membres fondateurs de Createch

<sup>12</sup> Notons, de manière complémentaire, que les comportements des porteurs de projet vont être influencés par la légitimité qu'ils confèrent à l'incubateur : ainsi, les porteurs de projets considèrent-ils que l'incubateur les met en contact avec des prestataires de services "sérieux et compétents" (cf. 1.2.2). L'accent sur la légitimité peut ainsi conduire à réinterpréter le rôle de filtre de l'incubateur, dans une telle perspective. On peut se reporter aux travaux de Cullière (2003, 2004a & b) pour de plus amples développements sur ce point.

*« C'est vraiment la conjonction de deux réseaux d'influence, celui de Createch et celui de XXX qui devrait donner des résultats intéressants »*

*« Au départ ce n'est pas Createch mais ABC qu'on a rencontré. Disons que Createch, par son partenariat avec ABC a été très utile, mais c'est vraiment le partenariat »*

*« On regarde ce que Createch peut nous apporter en parallèle avec XYZ »*

*« Il y a une trilogie ABC, Formapro, Createch. C'est difficile de détacher les trois »*

*« Je passe beaucoup de temps à informer de l'état d'avancement du projet le CNRS, l'Université, Formapro, l'incubateur. On a besoin de tout ça pour avancer, faire connaître le projet »*

*« Createch a un assez bon réseau, je n'utilise pas que celui là qui plus est. Le fait de participer à cet environnement joue un rôle vis-à-vis d'un futur client. Cet environnement c'est Scienceparc, l'ANVAR, Createch... »*

C'est dans cette capacité à se positionner dans cet environnement, à établir des relais et des mises en relation avec ces différents acteurs de l'accompagnement que réside, pour de nombreux porteurs, une compétence clé de Createch.

Enfin, les porteurs de projet, maintes fois ont énoncé des souhaits visant à une meilleure communication de Createch vis-à-vis de l'extérieur. Certaines suggestions allant en ce sens ont été faites :

- faire venir les médias (presse locale, régionale, nationale, télévision...) pour des occasions ciblées,
- prévoir un lieu d'exposition ouvert au public des produits et des services proposés par les différents projets,
- faire connaître les projets dans des démarches « avant-vente » auprès de la préfecture, de la chambre de commerce, des industriels du domaine concerné...
- communiquer sur le métier d'incubateur comme le suggère ce porteur de projet : *« Si j'étais Createch, je mettrais plus l'accent sur 'tous les projets de création ne sont pas incubés' car beaucoup de gens pensent que c'est évident d'être incubé ».*

Au delà de ces suggestions, les porteurs de projet considèrent que la visibilité et la notoriété de Createch constituent une de ses compétences clés. En cela, la construction d'une visibilité, d'une notoriété peuvent être considérées comme une tâche centrale du métier de

l'accompagnement et s'inscrivent bien dans les stratégies de légitimation analysées par Zimmerman & Zeitz (2003). Ce constat empirique nous conduit à nous éloigner de la littérature spécifique sur l'accompagnement pour mieux en cerner les caractéristiques. Analyser le métier d'accompagnateur sous l'angle de la légitimité conduit alors à mettre en avant le rôle des réseaux sociaux favorisant la construction de cette légitimité. Le métier de l'incubateur peut se concevoir comme celui de gestionnaire de réseaux sociaux de la jeune entreprise. La légitimité des porteurs de projets s'apprécie alors au regard des réseaux sociaux de l'incubateur et de « l'encastrement » possible du porteur de projet dans ces réseaux.

## **2.2- ... par l'encastrement dans des réseaux sociaux**

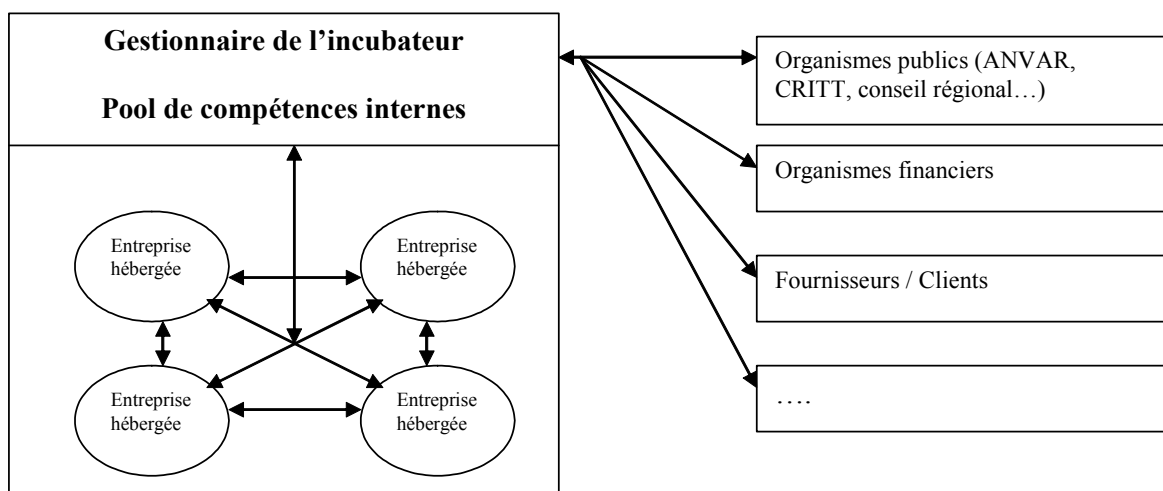
La mise en réseau apparaît comme un élément clé concourant à la légitimation (Aldrich & Fiol, 1994 ; Suchman, 1995). L'insertion dans les réseaux est en particulier un facteur clé d'acquisition de légitimité sociopolitique normative, dans la typologie de Zimmerman et Zeitz (2003 : 419)<sup>13</sup> : *« the new venture that is networked with established organizations is identified with them and the networks contribute to the new venture's legitimacy »*.

La mise en relation du créateur avec son environnement est l'une des 5 missions d'une pépinière selon la norme AFNOR NF X50-770 « Activités des pépinières d'entreprises » : servir d'interface entre le créateur et son environnement. Cependant, peu de chercheurs ont exploré cette piste qui paraît féconde pour éclairer les données empiriques recueillies lors de notre étude de cas. Il convient alors de considérer l'incubateur comme le vecteur d'une mise en relation des jeunes entreprises avec des ensembles de partenaires de nature différente. La mise en exergue du rôle d'interface de l'incubateur dans les réseaux (figure 2) souligne l'une des particularités distinctives de l'incubateur : permettre l'accès à un ensemble de réseaux préexistant à l'entrée de l'entreprise hébergée. Ainsi, celle-ci bénéficie-t-elle de réseaux existants, sans avoir à investir des ressources pour y accéder.

---

<sup>13</sup> Zimmerman & Zeitz (2003) ont défini 4 types de légitimité : légitimité sociopolitique régulatoire (conformité aux règles, normes, standards légaux), légitimité sociopolitique normative (conformité aux valeurs sociales, légitimité acquise à travers les réseaux), légitimité cognitive (perception de l'identité, des rôles de l'organisation) et légitimité issue de l'industrie (légitimité conférée par les entreprises du secteur)

Figure 2- L'incubateur comme réseau et interface entre les réseaux



Source : Chabaud, Ehlinger, Perret (2004)

L'analyse des entretiens et documents a souligné que l'incubateur se trouve à l'intersection de trous structurels, au sens de Burt (1992 ; 2000). Il apparaît comme faisant une intermédiation entre des réseaux de contacts cloisonnés et non redondants. Le dirigeant de l'incubateur, ses chargés d'affaires et les membres du conseil d'administration permettent de construire des ponts entre les différents réseaux et d'apporter ainsi de la valeur aux entreprises accompagnées.

Trois types de réseaux peuvent être distingués en fonction des acteurs qui les composent.

Tout d'abord, l'incubateur peut mettre l'entreprise hébergée en relation avec des acteurs externes, qu'ils s'agissent d'organismes publics, financiers ou privés.

Ensuite, l'insertion dans l'incubateur permet à l'entreprise hébergée de nouer des relations avec un « pool de compétences internes », qui regroupe tous les intervenants réguliers de l'incubateur ; qu'il s'agisse du directeur, des chargés d'affaires, ou d'intervenants réguliers spécialisés dans la fourniture d'un type de service (coaching, conseil juridique, financier).

Enfin, le fait d'être membre du même incubateur permet de développer des relations directement entre les entreprises hébergées. Les entreprises, unies par les difficultés communes auxquelles elles sont confrontées (clarifier leur offre, développer le produit, trouver des clients, des sources de financement...) sont sensibilisées aux besoins de leurs "voisins" et sont ainsi à même de leur faire profiter d'échanges d'informations. Le CSES (2002 : 56) a lui même noté la fertilisation croisée permise par cette proximité physique des entrepreneurs, et le fait que celle-ci joue un rôle bénéfique pour les entreprises hébergées.

## CONCLUSION

Notre objectif d'interroger les dimensions structurantes de l'accompagnement à travers l'étude d'un cas d'incubateur, a permis de discuter la littérature existante. Conformément à la littérature, nous avons souligné le double rôle de fournisseur de ressources et de vecteur d'apprentissages pour le porteur de projet de la structure d'accompagnement. Cependant, notre étude de cas a mis en exergue la contribution de la structure d'accompagnement à l'acquisition de légitimité par l'entrepreneur. Pour les porteurs de projets, la sélection par l'incubateur est le gage d'une légitimité leur permettant de mieux accéder aux ressources. La présence dans l'incubateur permet à l'entrepreneur, grâce à un effet de réputation, d'accéder à certains réseaux relationnels. En effet, le fait qu'un projet d'entreprise soit incubé permet de qualifier des liens, de donner confiance à un partenaire potentiel. En ce sens, ce n'est pas l'action elle-même de l'incubateur qui est importante, mais plutôt le label que confère l'incubateur en sélectionnant certains projets ou en sélectionnant certains prestataires.

Il est alors nécessaire de reconsidérer le rôle spécifique des incubateurs : le métier de l'incubateur n'est pas seulement de fournir des ressources et des compétences mais également de permettre à l'entreprise incubée de rentrer en relation avec des réseaux complémentaires de ses réseaux personnels.

Toutefois, il convient d'être prudent pour appréhender la généralité des observations effectuées, s'agissant de l'étude :

- d'un seul incubateur,
- focalisé sur les entreprises innovantes.

Sans doute convient-il également de souligner que les recherches sur la légitimité des entreprises en création n'en sont encore qu'à leurs balbutiements (Zimmerman & Zeitz, 2003) : l'étendue des recherches à mener dans le domaine est donc encore vaste. Cependant, les observations effectuées soulignent que ce thème de la légitimité doit retenir notre attention si l'on veut mieux cerner la nature des apports des structures d'accompagnement.



## Bibliographie

- Agence des PME (2003), PME : l'appui à la création, Regards sur les PME, n°2.
- ALBERT Philippe (1986), Pépinières d'entreprises : un premier diagnostic, *Revue Française de Gestion*, n°59, 27-37.
- ALBERT Philippe, FAYOLLE Alain & MARION Stéphane (1994), L'évolution des systèmes d'appui à la création, *Revue Française de Gestion*, 101, pp. 100-112.
- ALDRICH H.E (1999), *Organizations evolving*, London, Sage Publications.
- ALDRICH H.E & FIOLE C.M (1994), Fools Rush In ? The Institutional context of Industry creation, *Academy of management review*, vol.19, n°4, pp.645-670.
- AUTIO Erko, KLOFSTEN Magnus (1998), A Comparative Study of Two European Business Incubators, *Journal of Small Business Management*, 36 (1), pp. 30-43.
- BURT R. S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard Business Press, Cambridge, MA.
- BURT R.S. (2000), The Network Structure of Social Capital, in Sutton R.I. & B.Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol.22, Greenwich, CT:JAI Press.
- CHABAUD Didier, EHLINGER Sylvie & PERRET Véronique (2004), Les pépinières et incubateurs dans l'accompagnement de la création d'entreprise, dans VOISIN, BEN MAHMOUD-JOUINI & EDOUARD (Dir), *Les réseaux : Dimensions stratégiques et organisationnelles*, 215-227, Paris: Economica.
- CHRISMAN James J. (1999), The Influence of Outsider-Generated Knowledge Resources on Venture Creation, *Journal of Small Business Management*, 37 (4), pp. 42-58.
- CSES (Centre for Strategy and Evaluation services) (2002), *Benchmarking of Business Incubators*, Final report, Commission Européenne, mimeo.
- CULLIERE Olivier (2003), La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE, XIIème Conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage, juin 2003.
- CULLIERE Olivier (2004a), La légitimité, enjeu du conseil à la création d'entreprise, 3ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon, mars - avril 2004.
- CULLIERE Olivier (2004b), La légitimité du conseil en management aux TPE déterminée par les structures d'accompagnement. Le cas de jeunes entreprises technologiques intégrées à une pépinière, 7ème CIFEPME, Montpellier, octobre 2004.
- CUZIN, Romaric & FAYOLLE Alain (2004), Les dimensions structurantes de l'accompagnement, *La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, 210, pp. 77-88.
- ERNST & YOUNG (2003), Évaluation à mi-parcours des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique, rapport de synthèse final, 10 septembre, Ministère de la Recherche, ([www.recherche.gouv.fr/rapport/incubateurs.pdf](http://www.recherche.gouv.fr/rapport/incubateurs.pdf)).
- FAYOLLE Alain & VERSTRAETE Thierry (2004), Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 Octobre, adresse : [http://www.hec.ca/airepme/actes\\_2004.html](http://www.hec.ca/airepme/actes_2004.html).
- FAYOLLE, Alain (2004), Entrepreneuriat et processus : faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 Octobre, adresse : [http://www.hec.ca/airepme/actes\\_2004.html](http://www.hec.ca/airepme/actes_2004.html).
- HARGADON & DOUGLAS (2001), When innovations meet institutions: Edison and the design of electric light, *Administrative Science Quarterly*, 46, 476-501.
- HARGREAVES S. (2003), Conceptualising Legitimacy for New Venture Research, 16ème conférence de la Small Enterprise association of Australia and New Zealand, Ballarat, Australie, 28 septembre – 1er octobre 2003
- HERNANDEZ Emile-Michel (2001), *L'entrepreneuriat. Approche théorique*, L'Harmattan.
- MILES M.B. & HUBERMAN A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles.
- PHAN Phillip H., SIEGEL Donald S. & WRIGHT Mike (2005), Science parks and incubators: observations, synthesis and future research, *Journal of Business Venturing*, 20 (2), pp. 165-182.
- RAO H. (1994), The Social Construction of Reputation : Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry, *Strategic Management Journal*, 15 (special issue), pp.29-44
- RICE, Mark P (2002), Co-production of business assistance in business incubators. An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 17, 163-187.
- SAMMUT Sylvie (2003), l'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion*, 144, pp. 152-164.
- SINGH J.V. , TUCKER D. J. , HOUSE R. J. (1986), Organizational Legitimacy and the Liability of Newness, *Administrative Science Quarterly*, vol.31, n°2, pp.171-193.

STINCHCOMBE A.L. (1965), Social Structure and organizations, in J.G.March (ed.), Handbook of Organizations, pp.142-193, Chicago : Rand-McNally.

SUCHMAN M.C. (1995), Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches, Academy of Management Review, vol.20, n°3, pp.571-610.

VERSTRAETE T. (1997), Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise, Revue Internationale PME, vol.10, n°1.

YIN R.K. (1991), Case Study Research : Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Sage Publications

ZIMMERMAN M.A & ZEITZ G. (2003), Beyond Survival : Achieving new venture growth by Building Legitimacy, Academy of Management Review, vol.27, n°3, pp.414-431.