

**IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat
Paris – 24 et 25 novembre 2005**

L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire – Le point de vue critique d'un créateur

Sandrine Berger-Douce

Maître de Conférences

IAE de Valenciennes
Laboratoire LARIME

Les Tertiales – Rue des Cent Têtes
59313 Valenciennes Cedex 9

sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr

Résumé

Malgré le nombre exponentiel de mesures encourageant la création d'entreprises en France, le problème de la survie des jeunes entreprises demeure crucial. L'accompagnement des créateurs d'entreprise tout au long du processus de création et au cours des premières années d'existence de la nouvelle entreprise constitue un élément majeur de la pérennisation de celle-ci. Ce papier de recherche propose une réflexion sur l'impact de l'accompagnement entrepreneurial par les incubateurs universitaires sur la pérennité des jeunes entreprises. Notre propos est illustré par le cas Verre Nature, TPE hébergée au sein de l'incubateur régional de Champagne-Ardenne, qui a finalement fermé ses portes après deux ans et deux mois d'existence. La méthodologie de recherche s'appuie sur l'étude longitudinale sur une période de 7 ans d'un cas unique. Le cadre théorique et opérationnel de l'étude fait l'objet de la première partie, tandis que la seconde est consacrée à l'analyse critique de Verre Nature qui servira de base à la formulation de pistes de réflexions à la fois pour le créateur néophyte et pour les responsables des incubateurs universitaires en termes de « bonnes pratiques » d'accompagnement.

Mots-clés : accompagnement, étude longitudinale, incubateurs universitaires, TPE

L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire – Le point de vue critique d'un créateur

Résumé

Malgré le nombre exponentiel de mesures encourageant la création d'entreprises en France, le problème de la survie des jeunes entreprises demeure crucial. L'accompagnement des créateurs d'entreprise tout au long du processus de création et au cours des premières années d'existence de la nouvelle entreprise constitue un élément majeur de la pérennisation de celle-ci. Ce papier de recherche propose une réflexion sur l'impact de l'accompagnement entrepreneurial par les incubateurs universitaires sur la pérennité des jeunes entreprises. Notre propos est illustré par le cas Verre Nature, TPE hébergée au sein de l'incubateur régional de Champagne-Ardenne, qui a finalement fermé ses portes après deux ans et deux mois d'existence. La méthodologie de recherche s'appuie sur l'étude longitudinale sur une période de 7 ans d'un cas unique. Le cadre théorique et opérationnel de l'étude fait l'objet de la première partie, tandis que la seconde est consacrée à l'analyse critique de Verre Nature qui servira de base à la formulation de pistes de réflexions à la fois pour le créateur néophyte et pour les responsables des incubateurs universitaires en termes de « bonnes pratiques » d'accompagnement.

Mots-clés : accompagnement, étude longitudinale, incubateurs universitaires, TPE

En France, l'image de l'entrepreneur est ambivalente. « Adulé ou suspecté au gré des circonstances, tour à tour héros et paria, on loue aussi haut ses « success stories » que l'on vilipende ses échecs » (Bloch, 2004). A l'instar de Sammut (1998 b), un constat paradoxal s'impose aux observateurs de la vie économique : malgré le nombre exponentiel de mesures encourageant la création d'entreprises en France, le problème de la pérennisation des jeunes entreprises demeure crucial : la moitié ne franchissent pas le cap fatidique des cinq années d'existence (INSEE). Dans les pays membres de l'OCDE, environ la moitié des nouvelles entreprises disparaissent avant la 3^{ème} année. Celles qui survivent commencent souvent à n'être rentables qu'au bout de trois ans (OCDE, 2003). En effet, « c'est en priorité l'accès à la création qui est facilité au détriment de l'assistance post-crédation » (Sammut, 1998 b).

Notre propos est illustré par le cas Verre Nature, une entreprise hébergée au sein de l'Incubateur Régional de Champagne-Ardenne (ICAR), qui a finalement fermé ses portes fin janvier 2004 après deux ans et deux mois d'existence et ce, en dépit d'atouts indéniables en termes de projet d'entreprise. Le choix méthodologique du cas unique s'explique par la richesse potentielle d'une étude longitudinale depuis les premières idées de création en décembre 1997 jusqu'à la cessation définitive de l'activité fin janvier 2004, en passant par la création juridique de la société en novembre 2001. « L'importance de la dimension temporelle dans l'étude de l'entrepreneuriat amène à souhaiter le développement d'études longitudinales permettant de suivre des créateurs pendant toute leur phase entrepreneuriale. » (Hernandez, 1999) . L'observation privilégiée de ce cas au fil du temps par des entretiens réguliers avec le porteur de projet, devenu entrepreneur, ainsi que des entretiens avec divers interlocuteurs impliqués dans l'accompagnement entrepreneurial de la jeune entreprise confère à cette étude toute sa singularité (Yin, 1994 ; Eisenhardt, 1989).

L'objet de ce papier est de proposer des pistes de réflexion visant à mieux intégrer les déterminants de la survie des jeunes entreprises dans la conception des dispositifs d'accompagnement des créateurs d'entreprise et, plus spécifiquement, dans le cas des incubateurs universitaires. L'ambition de ces structures devrait être non seulement de prendre en compte le désir de créer des porteurs de projet qui les sollicitent (ou sont sollicités par elles), mais aussi, voire surtout, le fait de créer avec succès et de s'inscrire dans la durée.

Dans une première partie, nous présentons le cadre de l'étude centrée sur la problématique de l'accompagnement entrepreneurial par les incubateurs universitaires et de la survie des jeunes entreprises en insistant sur l'importance socio-économique de ce thème, ainsi que sur notre terrain d'investigation : le cas Verre Nature. La seconde partie est consacrée à l'analyse

critique du cas Verre Nature dont l'expérience (malheureuse ?) fera office de fil conducteur pour suggérer des pistes d'amélioration du dispositif actuel .

1 L'accompagnement entrepreneurial, catalyseur de la survie des jeunes entreprises ?

En dépit de la fragilité unanimement reconnue des jeunes entreprises, celles-ci sont confrontées à un relatif désintérêt de la part des chercheurs en gestion alors même que leurs dirigeants se heurtent à une multitude de problèmes (Sammur, 1998 b). La phase cruciale du démarrage semble déterminer le succès ou l'échec d'une entreprise, au moins autant que la phase de création pure de l'organisation (1.1). Notre propos ne peut s'envisager sans un détour par la notion d'accompagnement entrepreneurial et un rappel sur le dispositif des incubateurs universitaires (1.2). Selon la littérature, un accompagnement pertinent serait le gage de la survie des jeunes entreprises (1.3). Enfin, nous présentons notre terrain d'investigation : le cas Verre Nature dans son contexte d'émergence, à savoir au sein de l'ICAR (1.4).

1.1 Une phase de démarrage souvent difficile, source d'une mortalité élevée

Globalement, les entreprises les plus jeunes restent les plus fragiles. Les observateurs de ces phénomènes comme l'APCE (2002) constatent d'ailleurs la pléthore d'actions, notamment de financement, réservées à la seule première année d'existence de l'entreprise, négligeant ainsi les années suivantes bien plus délicates à gérer. Les taux de disparition les plus élevés concernent les entreprises de un à quatre ans, sachant que le risque d'un dépôt de bilan est maximum lorsque l'entreprise est âgée de deux ans (Rieg, 2002). Ce risque s'explique en partie par le fait que les jeunes entreprises réalisent les investissements les plus lourds au cours de leurs trois premières années d'existence, période durant laquelle elles rencontrent le plus grand nombre de difficultés notamment d'ordre commercial (Demoly et Thirion, 2001). Le cap des trois années d'existence semble ainsi fatal à de nombreuses jeunes entreprises. Selon l'INSEE, quatre entrepreneurs sur dix, en moyenne, auront fermé la porte de leur société avant ces trois années (Lamontagne et Thirion, 2000). Cette statistique cache des situations hétérogènes selon le profil du créateur. Par exemple, dans le cas particulier des étudiants et jeunes diplômés (cas de Verre Nature), on relève un taux de survie à trois ans assez faible puisque de 53%. De même, les observateurs font état de fortes disparités régionales en la matière. Depermentier (2003) montre, par exemple, qu'en dépit d'un contexte régional peu favorable à la création d'entreprise, la Champagne-Ardenne bénéficie pour ses

jeunes entreprises d'un taux de survie supérieure à la moyenne nationale : cinq ans après leur création, 63% des entreprises régionales sont encore en activité contre 60% en France.

La notion même d'échec demeure souvent complexe à apprécier d'autant que la majorité des travaux de recherche se concentre sur les raisons du succès entrepreneurial au détriment de l'étude des cas d'échec. A la différence des Etats-Unis notamment, il n'existe pas en France de culture entrepreneuriale dans laquelle l'échec est vécu comme une expérience porteuse d'enseignements. « Ne pas reconnaître le droit à l'erreur de l'entrepreneur, c'est non seulement tarir la dynamique entrepreneuriale, mais aussi priver l'individu d'une part essentielle de son apprentissage » (Bloch, 2004). Au-delà d'une compréhensible réticence de la part des entrepreneurs concernés, les causes de l'échec sont souvent difficiles à cerner car plusieurs éléments défavorables s'accumulent et s'auto-entretiennent (Sammut, 1998 a). L'auteur propose néanmoins une grille de lecture de l'échec organisée autour de 5 pôles :

- la gestion commerciale : insuffisante diversification de la clientèle ; méconnaissance de cette clientèle en raison d'études de marché inexistantes ou négligées par manque de moyens financiers à y consacrer ; une gamme trop étroite de produits parfois liés à une maîtrise encore balbutiante du savoir-faire, d'où une inadéquation offre / marché. 70% des échecs s'expliqueraient par une erreur commerciale et / ou de communication (Dokou et alii, 2000).
- La gestion financière : capitaux propres insuffisants ; crise de liquidité liée à une sous-estimation des besoins de financement ; « découverte » de nombreux coûts cachés en rapport, par exemple, avec une stagnation des ventes ou encore une gestion hasardeuse des stocks.
- La gestion stratégique : croissance trop rapide et non-maîtrisée ; absence de vision stratégique ; difficulté du passage d'un projet personnel à un réel projet d'entreprise.
- La gestion des ressources humaines : individualisme exacerbé du créateur ; problèmes relationnels avec un associé ; manque d'esprit d'équipe.
- Le créateur lui-même : manque d'expérience dans le métier de l'entreprise ; manque de compétences en gestion.

Plus que les problèmes pris isolément, c'est leur effet cumulatif dans le temps qui conduit inexorablement de nombreuses jeunes entreprises à l'échec, d'autant que les difficultés vécues au quotidien sont en interrelation permanente les unes avec les autres durant la phase de démarrage.

1.2 L'accompagnement entrepreneurial par les incubateurs universitaires

1.2.1 La notion d'accompagnement entrepreneurial

Hurel (2002) recense six réseaux d'accompagnement d'envergure nationale : Entreprendre en France (Chambres de commerce et d'industrie) ; Chambres de métiers ; France Initiative Réseau ; Association pour le droit à l'initiative économique ; France active et le Réseau des boutiques de gestion. Ces six réseaux représentent à eux seuls environ 700 implantations territoriales et leurs missions portent, pour certains, sur le conseil et l'accompagnement des créateurs et, pour d'autres, sur l'appui financier aux porteurs de projet. Certains réseaux, comme Entreprendre en France, mènent de front ces deux actions.

La notion d'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans un processus d'apprentissage individualisé (Dokou, 2001). Dans cet article, l'auteur tente de répondre à la question de savoir comment favoriser la longévité des jeunes entreprises et suggère le recours à un accompagnement entrepreneurial permettant la mobilisation de soutiens à la fois financiers, stratégiques et commerciaux. Cependant, la plus grande prudence s'impose dans la mesure où ceci ne constitue qu'un rouage de la réussite entrepreneuriale. « L'accompagnement entrepreneurial prend la forme d'un véritable rapprochement entre les créateurs actuels ou potentiels, d'une part, et des institutions locales, d'autre part, qui disposent des moyens techniques, humains et financiers pour assurer l'évolution des entreprises à lancer » (Dokou et alii, 2000). Cette conception propose un fort ancrage de l'accompagnement entrepreneurial dans une dynamique territoriale. Il est de notoriété publique que le développement des structures d'accompagnement des créateurs d'entreprise est largement influencé par les autorités politiques locales qui y voient un moyen de communication indéniable au-delà de l'impact socio-économique, par ailleurs, souvent complexe à évaluer. L'APCE (2002) fait le constat que l'accompagnement, notamment de projets à caractère innovant, permet d'améliorer l'image de marque du territoire et a une incidence sensible sur la politique d'aménagement des sites d'accueil, comme les pépinières d'entreprises. Dans notre étude, la notion d'accompagnement entrepreneurial se veut suffisamment large pour saisir les diverses phases de développement des jeunes entreprises au-delà de l'acte même de création.

1.2.2 Le dispositif des incubateurs universitaires

La présence d'incubateurs au sein de l'université semble favoriser la structuration des projets entrepreneuriaux. Depuis le début des années 2000, on constate la multiplication des travaux relatifs aux incubateurs français qualifiés de « réseau entrepreneurial reconfiguré » par Chabaud et alii (2003). Les incubateurs universitaires ont pour vocation de favoriser le développement de conditions favorables (techniques, financières, humaines) à la création

d'entreprises à partir de projets issus de la recherche publique. Presque tous les incubateurs (27 sur 30) sont multisectoriels. A la fin de l'année 2003, 30 incubateurs sont en activité sur les 31 sélectionnés (un incubateur en Ile-de-France a cessé son activité). Les premiers ont démarré leur activité au début de l'année 2000, le dernier en avril 2002 (Ministère de la Recherche, 2004). La relation entre université et entrepreneuriat s'est construite au fil du temps pour aboutir à une vision intégrative correspondant à la mise en place des incubateurs universitaires. Schmitt et alii (2004) distinguent quatre temps dans l'évolution de cette relation : le temps de l'absence (avant les années 1980) ; le temps de la construction dans les années 1980 ; le temps du renforcement de la relation avec le développement systématique des activités de valorisation de la recherche publique à partir de la fin des années 1990 et le temps de l'intégration (depuis le début des années 2000) avec la mise en place des incubateurs universitaires, favorisée par la Loi sur l'innovation de juillet 1999.

Au 1^{er} janvier 2004, le Ministère de la Recherche comptabilisait 964 projets incubés dans les 30 structures françaises depuis leur création. Sur ces 964 projets incubés, la moitié sont effectivement issus de la recherche publique tandis que l'autre moitié sont d'origine extérieure à la recherche publique, mais nécessitant une collaboration avec un laboratoire pour assurer leur développement. Ces projets ont abouti à la création de 519 entreprises totalisant 2029 emplois. Les porteurs de projet sont majoritairement issus d'établissements d'enseignement supérieur (37%) et d'organismes de recherche (16%). Précisons que 94% d'entre eux sont diplômés de l'enseignement supérieur et presque la moitié (49%) sont titulaires d'un doctorat.

1.3 Accompagnement performant et survie des jeunes entreprises

La littérature semble s'accorder sur l'influence d'un accompagnement performant sur la survie des jeunes entreprises (Sammur 1998 a et 1998 b ; Hernandez, 1999 ; Dokou et alii, 2000, Chabaud et alii, 2003 ; Sammur, 2003 ; Lasch, 2004). Une étude de la Commission européenne de 2002 fait état d'un taux de mortalité de deux à quatre fois inférieur à la moyenne nationale lorsque les jeunes entreprises sont suivies par des incubateurs ou des pépinières d'entreprises (Chabaud et alii, 2003).

En effet, la démarche stratégique du créateur d'entreprise est facilitée par un accompagnement de qualité, comme l'a montré notamment Hernandez (1999) faisant référence à l'une de ses précédentes études mettant en évidence le rôle positif joué par les pépinières d'entreprises dans le processus d'émergence économique. Selon l'auteur, la phase de maturation du processus, durant laquelle l'accompagnement entrepreneurial par des structures extérieures est primordial, permet de vérifier la cohérence entre le créateur et son projet. Dans cette

perspective, l'accompagnement est considéré comme un rouage facilitateur du processus entrepreneurial. Ce rôle de catalyseur s'ajoute à l'idée défendue par Cullière (2003) que les pépinières d'entreprises sont des pourvoyeurs de légitimité pour les jeunes entreprises. Sammut (1998 b) insiste également sur le processus de légitimation du projet d'une jeune entreprise grâce à une intermédiation réussie entre les jeunes entreprises et leur environnement local. Fonrouge et Sammut (2004) emploient d'ailleurs le terme de « gouvernance locale » qualifiée de « catalyseur d'énergies et de savoirs ». Dans le même ordre d'idée, Dokou et alii (2000) soulignent l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur la survie des jeunes entreprises locales, en insistant sur la nécessaire intégration de ce processus dans la dynamique territoriale, faisant référence à Julien et Marchesnay (1996). Les chances de survie des jeunes entreprises seraient augmentées par un recours (judicieux) au conseil et par un soutien à la fois financier, commercial et stratégique (Dokou et alii, 2000), ce dernier volet étant souvent négligé selon Hernandez (1999) qui insiste sur l'absence de réelle vision stratégique dans de nombreuses jeunes entreprises. Sammut (2003) plaide en faveur d'un accompagnement « pertinent ». Il s'agit « de dépasser la logique actuelle fondée sur les seuls accès à l'information et à une formation standardisée » qui visiblement a montré ses limites depuis quelques années. Une notion-clé développée par l'auteur est celle d'un accompagnement ancré dans la durée, synonyme d'une relation symbiotique entre accompagnant et accompagné, peut-être à rapprocher des travaux de Audet et Couteret (2004).

1.4 Contexte d'émergence et présentation du cas Verre Nature

Le cas Verre Nature sert de fil conducteur à notre analyse. Atypique dans le sens où le projet d'entreprise présentait de nombreux atouts, gages d'une future réussite à en croire la littérature, et pourtant, la jeune entreprise n'a pas fêté ses trois ans d'existence.

Les données sur le cas Verre Nature ont été recueillies lors d'entretiens réalisés avec le créateur de 1997 à 2004. Ces entretiens ont été complétés par d'autres avec divers acteurs locaux comme le responsable du BLEU (Bureau de Liaison Entreprises - Université) de l'URCA (Université de Reims Champagne-Ardenne), le directeur de la pépinière d'entreprises de Reims, le directeur de l'ICAR (Incubateur régional Champagne Ardenne) ou encore un chargé de mission de l'ANVAR (Agence Nationale de Valorisation de la Recherche) afin de mieux cerner le contexte du fonctionnement de l'incubateur. Par ailleurs, notre participation en tant qu'élue aux séances du Conseil Scientifique de l'URCA durant trois années nous a permis de vivre les étapes de la naissance de l'incubateur régional. Enfin, des données complémentaires ont été recueillies lors de visites de salons professionnels

(Innov'Act et Créator), de la participation au séminaire « FIR et la création d'entreprises innovantes » et par l'exploitation d'articles de presse locale.

1.4.1 La naissance de Verre Nature au sein de la structure ICAR

Labellisé depuis le 11 mai 2000, l'incubateur régional Champagne-Ardenne (ICAR) vise à valoriser le potentiel de recherche local par la création d'entreprises portées par l'innovation. L'enjeu est d'importance pour la région qui souffre, à la fois, d'un déficit dans le domaine de la création d'entreprises et d'une faiblesse en matière de R&D. « La mission de la structure régionale d'incubation sera de transformer le potentiel technologique d'un projet en valeur économique en apportant au projet, directement ou indirectement, un appui technique, managérial, financier et juridique ». (Art.2 des statuts). En novembre 2000, le dispositif de l'incubateur régional Champagne-Ardenne commençait à peine à se mettre en place, fusionnant les deux projets initiaux concurrents de Reims et de Troyes. Le directeur de l'ICAR a pris ses fonctions le 18 juin 2001 ; son arrivée ayant été différée en raison de soucis logistiques. Le 1^{er} comité de sélection s'est tenu le 7 juillet 2001 débouchant sur l'incubation de 2 projets (sur un potentiel initial de 5) fin septembre 2001. Parallèlement, l'incubateur a assuré le suivi de projets ayant déjà démarrés dans le cadre de diverses structures d'accompagnement désormais intégrées dans l'ICAR comme la pépinière d'entreprises de Reims, au sein de laquelle était hébergée l'entreprise en gestation Verre Nature. L'engouement des collectivités territoriales pour cette forme de soutien aux entrepreneurs est justifié par le taux de survie à cinq ans des entreprises ainsi créées, à savoir 85%, nettement supérieur à la moyenne de 50% pour l'ensemble des entreprises nouvelles (Leroy : 2000). Pourtant, l'offre de conseil est encore de qualité inégale ; certaines entreprises hébergées évoluent dans des secteurs traditionnels, éloignés de l'innovation (Reverchon : 2000).

Verre Nature est une très petite entreprise (TPE) dont l'activité consiste à produire et à commercialiser des plantes in vitro dans des contenants esthétiques, comme objets de décoration intérieure. Utilisant la technique bien connue en biologie végétale de la culture in vitro, ces produits d'ornement ne nécessitent aucun entretien (ni arrosage, ni fertilisation) pendant plusieurs mois. Il est possible, à terme, de les replanter dans la terre suite à une courte période d'acclimatation. L'effectif de cette TPE est de quatre personnes, effectif en parfaite conformité avec la majorité (73%) des entreprises créées suite à leur période d'incubation (Ministère de la Recherche, 2004) : une jeune docteur en biologie végétale (le porteur de projet initial : Anita), une gestionnaire (Patricia, titulaire du DESS « Gestion et Développement des PME » répondant ainsi à un impératif de complémentarité des

compétences des créateurs) ainsi que deux jeunes diplômés en biologie végétale titulaires pour l'une (Constance) d'un DEA et pour l'autre (Franck) d'un doctorat en biologie végétale. Verre Nature, en phase d'incubation, s'est installée dans les locaux de la pépinière de Reims de février 2000 à octobre 2002. L'idée des produits de Verre Nature remonte, selon Anita, à 1995, année où ses parents de retour d'un voyage en Thaïlande, lui ont ramené une orchidée décorative. Déjà inscrite en doctorat de biologie végétale à l'époque, Anita utilisait en laboratoire les techniques relatives à la culture des plantes. Parallèlement, sa participation aux Doctoriales organisées par l'URCA (Université de Reims Champagne-Ardenne) en décembre 1997 l'ont confortée dans son projet de création d'entreprise, notamment par la prise de conscience des difficultés d'intégration dans la vie professionnelle des docteurs de l'université. Il lui est donc paru pertinent d'envisager de créer son propre emploi, une fois sa thèse soutenue le 25 mai 1998. Dès juin 1998, Anita multiplie les contacts pour collecter des informations pratiques en matière de création d'entreprise auprès d'organismes comme les chambres de commerce (formalités de création), l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) (brevetabilité de son concept) et le BLEU (Bureau de Liaison Entreprises – Université) de l'URCA, mis au courant du projet lors des Doctoriales. Anita s'intéresse aux aspects de management de l'entreprise. Elle a d'ailleurs suivi dès septembre 1998 le module « création d'entreprise » organisé par l'URCA en partenariat avec le MEDEF sous forme de conférences données par des créateurs et des professionnels de l'accompagnement. La recherche de l'associé a été un processus assez long : ce n'est qu'en septembre 1999 qu'elle sera effective. Le projet d'entreprise a été présenté fin 1999 par Anita et Patricia au directeur de la pépinière de Reims qui a accepté de les accompagner dans leurs démarches. A cette date, l'incubateur régional n'existait pas et se profilait la création de deux incubateurs en Champagne-Ardenne, l'un à Reims et l'autre à Troyes. Verre Nature est devenue une Société Anonyme le 26 novembre 2001.

1.4.2 Un projet d'entreprise doté de réels atouts

Le projet d'entreprise de Verre Nature correspondait à un concept produit innovant sur le marché des plantes ornementales.

Le produit présentait trois aspects innovants :

- en laboratoire, les plantes in vitro sont généralement cultivées dans des contenants de petite taille (tubes à essais, bocaux de culture), alors que le concept nécessite d'adapter la technologie de culture in vitro de végétaux à des contenants de grande taille (comme des magnums de champagne) ;

- la fermeture du contenant doit être adaptée à une manipulation moins soignée qu'en laboratoire, tout en respectant les contraintes techniques imposées par la culture in vitro (perméabilité aux gaz et imperméabilité aux contaminations) ;
- le concept de plantes in vitro présentées de manière esthétique n'existait pas sur le marché grand public français.

Une stratégie d'acquisition de légitimité, ressource rare pour les jeunes entreprises, peut être l'insertion dans un réseau comme celui d'un incubateur universitaire (Culière, 2003). L'implication dans un réseau tel que celui de l'ICAR permet indéniablement de faciliter les démarches de médiatisation des jeunes entreprises. Les retombées du concours du Ministère de la Recherche sont incontestables, selon le créateur de Verre Nature. De même, le réseau de l'ICAR a permis de donner un sérieux coup de pouce lors de la recherche de locaux pour l'entreprise en ouvrant les portes de la presse locale pour y faire passer des publi-reportages. Faire connaître le projet de Verre Nature au grand public était indispensable d'autant que la société n'avait pas de plan de communication, essentiellement par manque de moyens financiers.

Le BLEU, l'ADER (Association pour le Développement Economique de Reims) et la pépinière de Reims ont mis à disposition d'Anita leur carnet d'adresses et ainsi facilité les démarches du porteur de projet en l'introduisant auprès des instances compétentes. L'ADER a financé, pour un an, la location d'un bureau à la pépinière de Reims, atout pour l'image de Verre Nature et gage de succès grâce aux multiples contacts avec les 18 autres entreprises hébergées. Par ailleurs, l'ADER, co-organisateur du salon Innov'Act qui se déroule à Reims tous les ans en octobre, a offert un stand à Verre Nature pour lui permettre de nouer des contacts d'affaires. Les relations avec l'URCA sont variées : stage d'un élève-ingénieur de l'Ecole Supérieure d'Ingénieurs en Emballage et Conditionnement portant sur une étude de concept de contenants; analyse de la valeur réalisée gracieusement par un enseignant associé de l'URCA. Suite à une rencontre le 17 mars 2000 avec le directeur du laboratoire de biologie végétale de l'URCA, Anita a signé le 18 mai 2000 une convention lui permettant d'utiliser les installations du laboratoire. Dès le lendemain, Anita a mis en route des prototypes indispensables au lancement de l'étude de marché-consommateurs destinée à évaluer les réactions des acheteurs potentiels. Verre Nature cultive volontairement des liens étroits avec le monde de la recherche, gage de réussite selon Mustar (1997).

L'étude de Gailly (2004) porte sur l'efficacité et l'efficience du concours de plan d'affaires comme structure d'appui de la dynamique entrepreneuriale. S'il constate la multitude de travaux relatifs aux facteurs-clés de succès de l'innovation entrepreneuriale, il déplore le

manque d'études portant sur les dispositifs d'appui permettant de supporter le processus de définition stratégique d'une opportunité d'affaire, comme la Business Initiative organisée depuis 2000 dans quatre régions européennes. L'auteur vérifie l'hypothèse d'efficacité de ce type de concours dans le sens où il permet d'identifier a priori les projets de création les plus prometteurs. Cependant, ses conclusions sont plus nuancées en termes d'efficience. Une implication « perverse » peut même apparaître si l'on considère que « l'on aide les porteurs de projet à écrire de « beaux » plans d'affaires, mais pas nécessairement à augmenter les chances de succès de leur projet entrepreneurial ». Les lauréats des concours d'aide à la création d'entreprise reçoivent un soutien financier et un accompagnement adapté, ce dernier ayant été ressenti comme faible par le créateur de Verre Nature. Les contacts au sein du réseau de l'ICAR ont incité l'équipe de Verre Nature à participer au concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes organisé par le Ministère de la Recherche. Dans son discours lors de la remise des prix de la 4^{ème} édition de concours le 11 juillet 2002 à la Sorbonne, la Ministre de la Recherche a clairement affirmé que « ce concours est devenu une des pièces majeures du dispositif de soutien à l'innovation ». Selon le Ministère de la Recherche, les cinq éditions du concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes ont donné lieu à la création effective de 596 entreprises dont l'effectif moyen est de 5 personnes. Verre Nature a ainsi remporté deux distinctions successives en juin 2000 (catégorie : « Projet en émergence ») et en juin 2001 (catégorie : « Projet en création-développement »). Ces distinctions ont apporté à l'équipe, « outre un concours financier important, une grande crédibilité qui a grandement accéléré l'avancement du projet de création ». Pour information, le taux de sélection était de 14,75% (édition 2000) et de 16,07% (édition 2001). Par sa notoriété et sa sélectivité, le concours apporte un label pour les créateurs en crédibilisant leur projet, ce qui facilite la mobilisation de financements complémentaires. Par ailleurs, la synergie entre le concours national et les incubateurs universitaires se concrétise par le fait que 40% des porteurs de projet accueillis dans ces structures sont aussi des lauréats du concours. A titre d'illustration, au sein de l'ICAR, deux projets sur les 5 incubés en date de mars 2003 ont été lauréats de ce concours. L'hébergement au sein de la pépinière de Reims de février 2000 à octobre 2002 a également stimulé la nécessité pour Verre Nature d'exploiter les foires et salons dans une optique de veille commerciale et concurrentielle.

2- Le cas Verre Nature ou chronique d'une mort annoncée ?

La seconde partie est consacrée à l'analyse critique de l'échec de Verre Nature (2.1) qui servira de fil directeur pour suggérer des éléments de recommandation à l'attention des créateurs néophytes et des responsables d'incubateurs universitaires (2.2).

2.1 Une lecture centrée sur les causes de l'échec de Verre Nature

Notre analyse des facteurs explicatifs de l'échec de Verre Nature est organisée selon les trois pôles suivants : l'entrepreneur et l'équipe dirigeante ; l'environnement et la gestion de l'organisation (Sammur, 1998 a).

2.1.1 Entrepreneur et équipe dirigeante : lacunes et divergences d'opinion

La principale cause de l'échec citée par le créateur de Verre Nature est sa méconnaissance des mécanismes de l'économie de marché. Passer directement du statut de jeune docteur ès Sciences à celui d'entrepreneur est loin d'être une tâche facile à assumer, même si l'on a pris la peine de suivre des formations (des initiations ?) aux subtilités du management. Anita regrette l'absence d'un véritable parrain / chef d'entreprise chevronné pour guider les premiers pas de son entreprise, ainsi que la non-intégration dans l'équipe d'une personne dotée d'un solide bagage en termes de création d'entreprise (Patricia était certes titulaire d'un DESS Gestion des PME, mais elle ne disposait comme expérience que de la co-crédation d'une Sarl familiale). Au sein de l'équipe dirigeante, les relations avec l'associée gestionnaire (Patricia) se sont dégradées au fil des mois, provoquant des divergences d'opinion préjudiciables à la bonne marche des affaires. Son manque d'implication était de plus en plus flagrant aux dires des trois autres associés de Verre Nature d'autant que le projet d'entreprise ne revêtait pas un caractère vital pour elle, mais était plus proche d'un « hobby ». Par ailleurs, un sentiment de « post-crédation blues » était renforcé par les difficultés vécues au quotidien. Citons des efforts d'adaptation permanente à une demande soumise à des effets de mode (couleur du gel nutritif, forme des contenants en verre, design et matériau des bouchons, par exemple), des problèmes logistiques liés à la nature fragile des produits dont la manipulation se révèle délicate pour des néophytes ou encore des capacités de production encore limitées et donc insuffisantes face à certains volumes commandés.

2.1.2 Un environnement relativement hostile

L'environnement de Verre Nature s'est révélé être nettement plus hostile qu'envisagé par le créateur, peut-être un peu par manque de lucidité de sa part ...

En effet, après une phase d'introduction sur le marché par le biais de fleuristes indépendants et de quelques jardinerie locales (dans un rayon d'une centaine de kilomètres autour de Reims), l'associée gestionnaire a souhaité élargir le champ de la distribution des produits, visiblement sans réellement prendre conscience des obstacles à surmonter pour une entreprise encore fragile. Elle a convaincu les autres associés de cibler la grande distribution, ce qui implique de négocier avec des centrales d'achat à la réputation plutôt féroce. Or, Patricia ne disposant ni de carnet d'adresses ni d'aucune expérience de négociation avec de tels acheteurs, a vite révélé les limites de ses compétences, sans forcément en faire part rapidement à Anita, d'où une perte de temps... Face aux difficultés du volet commercial, ce n'est qu'en septembre 2003 que sera prise la décision de recourir aux services d'un agent commercial pour démarcher de nouveaux distributeurs. Ce sursaut bien tardif ne pourra empêcher la disparition de la jeune entreprise quatre mois plus tard, confrontée à l'impossibilité de faire face à son passif exigible. Aucun plan de redressement par continuation d'entreprise n'est alors envisageable, l'exploitation étant déficitaire et non susceptible de restructuration (liquidation judiciaire prononcée le 22 janvier 2004 par la Tribunal de Commerce de Reims).

« La principale difficulté réside dans la durabilité des relations menées entre tous ces acteurs, une fois le projet mu en véritable entreprise » (Sammur, 1998 b). Certaines démarches préconisées par l'incubateur au porteur de projet ont été ressenties comme « artificielles », voire n'être que des alibis pour l'utilisation de financements. A titre d'illustration, la distinction obtenue dans la catégorie « Projet en émergence » du concours national d'innovation en 2000 a notamment permis au porteur de projet de commander deux études de marché à un cabinet-conseil spécialisé, l'une sur la clientèle potentielle remise à Verre Nature en novembre 2000 et l'autre sur la distribution remise en octobre 2001. « Ces deux études ne font que confirmer des intuitions que j'ai déjà dans la tête. La plus-value est marginale en comparaison du coût de ce type d'études », selon Anita. Une autre étude marketing centrée sur l'animation sur le lieu de vente a également été remise à Verre Nature en avril 2002. Là encore, les résultats présentés ont essentiellement confirmé les intuitions issues des premières expériences de commercialisation des créateurs de Verre Nature comme la présentation par couleur des produits (le gel nutritif étant désormais aussi proposé en couleur) dans les points de vente ou la réflexion sur une sélection plus pointue des circuits de commercialisation (privilégier les magasins de décoration intérieure ou de bricolage au détriment des jardinerie, par exemple). Malheureusement, ce type de conclusion n'apprend rien ou presque aux créateurs de l'entreprise qui avaient eux-mêmes informés le cabinet-conseil en charge de

l'étude des difficultés rencontrées avec certaines jardineries et donc de la nécessité de pénétrer d'autres canaux de distribution.

Comme nombre de créateurs d'entreprises, ceux de Verre Nature déplorent la lourdeur des démarches administratives liées notamment à la gestion des retombées du concours national d'innovation. A titre d'exemple, le solde de l'édition 2001 du concours n'a été crédité au compte de la SA que fin avril 2003. Il semble judicieux de rappeler une règle essentielle du fonctionnement de ce concours, à savoir que le financement public n'intervient qu'à hauteur de 50% des besoins totaux. En l'occurrence, pour s'assurer de l'obtention des 152 450 euros via l'ANVAR, Verre Nature s'était engagée à investir le double, soit 304 900 euros dans du matériel indispensable à l'installation dans des locaux en propre (chambre stérile de culture, sas de décontamination, autoclave, etc...). Ces délais obligent les créateurs à jongler avec les différents impératifs de paiement au quotidien et à solliciter des financements complémentaires sous forme d'emprunts bancaires (pour le petit matériel de laboratoire) ou de prêt d'honneur auprès de Reims Initiative (pour les achats de consommables).

2.1.3 Une mauvaise gestion de l'organisation

La gestion de l'organisation semble particulièrement en cause dans l'échec de Verre Nature.

Des erreurs marketing graves ont été commises et concernent les quatre variables du mix :

- Prix : la fixation des prix a été très aléatoire d'autant que les prix de revient ont été largement sous-estimés. Les produits étant par nature fragiles, ils exigeaient des emballages spécifiques, donc coûteux, ainsi que des conditions de transport optimales garantissant un maintien dans la même position et à température constante, tout ceci renchérissant invariablement les coûts.
- Distribution : la couverture du marché s'est révélée insuffisante pour garantir la rentabilité de l'entreprise. Etant donnés les lourds investissements consentis pour produire, la logique voulait que l'entreprise soit en mesure de vendre en grandes quantités ses produits au lieu de se contenter d'un saupoudrage du marché, proche d'une logique artisanale. Par ailleurs, le choix de la grande distribution ne paraît pas le plus judicieux autant pour des raisons stratégiques que des raisons liées à la nature même des produits. En juin 2003, le porteur de projet nous confiait être à un moment critique de la vie de l'entreprise dans la mesure où l'objectif majeur était, pour les mois à venir, d'équilibrer les comptes de la société, ce qui se traduisait concrètement par des ventes régulières à une cinquantaine de points de vente. Or, fin mai 2003, les produits étaient distribués dans 5 jardineries régionales et une quinzaine de fleuristes indépendants répartis sur le territoire français.

- Produit : la fragilité des produits rend leur manipulation délicate, ce qui implique des difficultés logistiques durant leur stockage et leur transport jusqu'au lieu de vente. Sans oublier qu'il s'agit de plantes vivantes, donc à durée de vie limitée. Se pose alors le cruel problème des invendus et des produits abîmés lors du transport. Anita proposait un remboursement systématique (sans preuve à fournir) de tout article arrivé en mauvais état, ainsi que la reprise des invendus aux frais de Verre Nature. Or, il semble que certains distributeurs aient abusé de la bienveillance du créateur...
- Communication : les actions de communication de Verre Nature se sont concentrées sur les salons professionnels et les expositions associées à divers métiers de l'artisanat (Jardins en Fête à l'Abbaye de Vaucelles en mai 2003). A cela s'ajoutent une interview à une radio locale (France Bleu Champagne), à France 3 Champagne-Ardenne (le 25/11/2001), ainsi que divers articles dans la presse locale (La Champagne économique en octobre 2000 ; Ville de Reims Information en décembre 2000 ; L'Union le 27/09/2001, par exemple). Globalement, l'entreprise n'avait pas de plan de communication à proprement parler et n'a jamais réellement envisagé de développer une communication à grande échelle.

Fondamentalement, l'absence d'une réelle stratégie marketing semble avoir été fatale à Verre Nature. Il est à noter que depuis la cessation des activités de Verre Nature, une enseigne nationale spécialisée dans la décoration « naturelle » commercialise des articles qui ressemblent étrangement aux produits de Verre Nature...

Le démarrage effectif de la production a également été laborieux. Après de longues recherches d'un local industriel adapté débutées en décembre 2000 et relayées en avril 2002 par un article du Matot Braine, l'équipe de Verre Nature a trouvé en mai 2002 dans la proche banlieue de Reims un local susceptible de répondre à une demande croissante. Néanmoins, l'installation complète n'a été opérationnelle pour la production que fin octobre 2002 après divers retards dans l'aménagement du local. Par ailleurs, l'associée gestionnaire était dans une logique opposée à celle défendue par les autres membres de l'équipe quant à l'organisation de la production. Selon elle, il était indispensable de produire d'abord, puis de chercher des débouchés lorsque l'on était prêt à fournir dans les meilleurs délais les quantités souhaitées par les acheteurs. Pour le créateur, il s'agissait de produire à la demande des clients effectifs. Etant données les contraintes relatives à la nature des produits, il n'était pas aisé de trancher ce type de question...

Enfin, la gestion financière de Verre Nature était très inappropriée. Les investissements et surtout les besoins de fonctionnement ont été largement sous-estimés par le créateur et son

équipe. Le manque de légitimité vis-à-vis des intermédiaires financiers était patent, ce qui compliquait la gestion au quotidien au fil des mois. Là encore, le créateur constate que « chemin faisant », les soutiens se faisaient de plus en plus discrets... En outre, Anita a consenti d'importants sacrifices personnels durant plusieurs années. Avant la création de l'entreprise, elle ne touchait que le RMI ayant fait le choix de ne pas se rémunérer pour ne pas hypothéquer les chances du projet. De la création en novembre 2001 à octobre 2003, elle se versait 50% du SMIC et ne percevait plus rien durant les trois derniers mois d'existence de Verre Nature. Heureusement que sa famille l'a toujours soutenue dans cette aventure.

2.2 Les leçons de l'expérience de Verre Nature

A l'issue de l'analyse critique du cas Verre Nature, nous proposons de suggérer des pistes de réflexion en termes de « bonnes pratiques » d'accompagnement.

2.2.1 Pour l'entrepreneur néophyte

Une leçon essentielle du cas Verre Nature est l'impérieuse nécessité de prendre le temps de se former aux principes du management des organisations. Les sessions de formation proposées aux porteurs de projet ont tendance à privilégier les aspects comptables, financiers et juridiques de la création et du fonctionnement des entreprises au détriment de la réflexion stratégique, incluant le volet marketing du projet d'entreprise. Or, à l'instar de Verre Nature, de nombreuses jeunes entreprises disparaissent pour avoir notamment mal apprécié leur marché. Au-delà de cette méconnaissance du marché, des erreurs marketing évitables sont à prendre en considération, notamment la fixation du prix de vente dont les méthodes ont largement fait leurs preuves. Une réflexion rigoureuse sur la stratégie d'entreprise est incontournable. Dans le cas Verre Nature, une faiblesse majeure est incontestablement l'absence d'une réelle stratégie marketing. Ce manque de réflexion stratégique est particulièrement évident à la lecture des dossiers rédigés par Anita et Patricia en 2000 et 2001 dans le cadre du concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes.

L'entrepreneur néophyte, à l'instar de Anita, se trouve confronté à de nombreuses difficultés dont l'une concerne le processus de communication avec le réseau d'accompagnement entrepreneurial (Leyronas et Sammut, 2001). En effet, il semble que les compétences en la matière du dirigeant d'entreprise soient insuffisantes dans la mesure où il ne maîtrise pas le langage parfois codé de ses interlocuteurs. Or, ce décalage au niveau de la communication est très préjudiciable, notamment parce qu'il est coûteux en temps pour le créateur. Par conséquent, le porteur de projet aurait tout intérêt à « se former » au langage utilisé par le réseau d'accompagnement afin d'éviter tout malentendu.

Une menace importante pour la survie des jeunes entreprises est leur incapacité à évoluer et, dans une moindre mesure, à anticiper les modifications de leur environnement. Cette capacité d'anticipation doit être cultivée par l'entrepreneur et ses efforts passent par le fait d'apprécier à leur juste valeur les relations nouées au sein du réseau d'accompagnement. Il se révèle toujours dangereux de les surestimer car les diverses structures sont très sollicitées et il appartient au créateur d'entreprise de prendre l'initiative de démarches visant à cultiver son carnet d'adresses. Ainsi pourra-t-il mettre toutes les chances de son côté pour entretenir des relations de qualité dans la durée.

Il paraît nécessaire de préserver la capacité entrepreneuriale de l'individu en cas d'échec. La mentalité nord-américaine, par exemple, considère que l'entrepreneur qui a connu l'échec, s'il est prêt à repartir, peut faire un meilleur candidat lors de sa deuxième tentative de création. En France, rares sont les structures prêtes à faire confiance à un entrepreneur ayant déposé le bilan quelques mois ou années auparavant. Or, la confrontation à l'échec constitue un apprentissage non négligeable qu'il convient de mettre à profit dans d'autres contextes professionnels. A ce propos, Anita nous confiait en décembre 2004 être prête pour une nouvelle expérience de création d'entreprise sous réserve de ne travailler que seule ou avec son conjoint et de choisir une activité nécessitant un minimum d'investissements... Par ailleurs, son expérience de créateur d'entreprise l'a aidée à rebondir sur le plan professionnel, car elle a su mettre l'accent sur les qualités mobilisées lors de cette aventure (autonomie, prise de responsabilité, etc...). Une question sous-jacente est alors de savoir dans quelle mesure un échec peut-il avoir des vertus pour un entrepreneur ? En d'autres termes, comment valoriser l'expérience acquise lors d'une situation d'échec commercial ?

2.2.2 Pour les responsables des incubateurs universitaires

A plusieurs reprises, Anita nous a fait part d'un sentiment de « post-crétion blues » qui se manifestait par une impression de tomber peu à peu dans l'oubli les jours où le téléphone ne sonnait pas du tout, par exemple. Evidemment, sa méconnaissance de l'économie de marché explique en partie cette réaction teintée d'une certaine candeur. Néanmoins, en tant qu'observateur, on ne peut s'empêcher de regretter le peu de suivi post-crétion réalisé en France (Berger-Douce, 2005). Dans son rapport sur le développement de l'initiative économique et de la création d'entreprise, Hurel (2002) propose de renforcer la parrainage des nouveaux entrepreneurs. Le parrainage permet au nouveau dirigeant de bénéficier du témoignage, de l'expérience et des relations d'un chef d'entreprise « senior ». Il s'agit également de dynamiser le partenariat interentreprises à l'échelle d'un territoire. Ce type d'actions existe déjà dans le cadre du bénévolat dans de nombreuses régions dont la

Champagne-Ardenne et qu'il peut sans doute être bénéfique sous réserve de remplir certaines conditions à préciser. Pourquoi alors ne pas inclure le parrainage dans les actions à privilégier par les incubateurs universitaires ? Actuellement, ces structures disposent d'un vivier de créateurs ayant réussi qui pourraient venir épauler des chefs d'entreprise plus chevronnés, et ainsi fonctionner en binôme. La proximité avec un créateur issu du même type de structures d'accompagnement pourrait sans doute être bénéfique du fait d'une « complicité » parfois plus délicate à créer avec un dirigeant senior.

Comme l'écrivent Fonrouge et Sammut (2004), « il ne s'agit pas seulement de vouloir mettre à disposition des intervenants compétents, encore faut-il se donner les moyens d'évaluer et de renforcer cette compétence dans le temps ». Aussi apparaît clairement la nécessité de recourir à des outils de suivi et de mesure de la performance de l'accompagnement entrepreneurial. Une difficulté majeure est de choisir soigneusement les indicateurs de performance et d'éviter les indicateurs bruts comme le nombre de participants à tel programme d'accompagnement. Ce type de statistiques n'est que rarement significatif de l'impact réel des démarches de structures comme les incubateurs universitaires, d'autant que des formes différentes d'aide aux entreprises ne mettent pas le même temps pour produire leurs effets (OCDE, 2003). Par conséquent, les outils de mesure de la performance devraient peut-être s'appuyer conjointement sur les données relatives aux démarrages d'entreprises et sur les indicateurs de survie, souvent relégués au second plan, voire totalement oubliés. Finalement, comment expliquer la rareté des évaluations de l'accompagnement ? Plusieurs facteurs semblent constituer des éléments de réponse : les difficultés pratiques et méthodologiques de la mise en œuvre de l'évaluation ; le coût de ces pratiques sans oublier le manque de connaissance des principes d'évaluation et le manque d'évaluateurs.

Au sein du réseau de l'ICAR, les divers membres ne sont pas tous aussi présents aux côtés des créateurs d'entreprise, ce qui se comprend aisément car leurs domaines d'intervention sont plus ou moins larges. Plus inquiétante est l'existence de relations de concurrence entre des acteurs pourtant réputés œuvrer pour le bien de l'entrepreneur et non pour défendre leurs propres intérêts. Par ailleurs, en tant qu'outil au service du projet d'entreprendre, le réseau d'accompagnement entrepreneurial doit « s'adapter aux porteurs de projet et aux récents créateurs d'entreprise et non l'inverse » (Leyronas et Sammut, 2001). Or, la convergence des objectifs entre des acteurs aux statuts et aux finalités différents rend difficile l'accord sur des objectifs communs. Cette concurrence malsaine nuit à la performance de l'accompagnement entrepreneurial. Finalement, seul le créateur souffre de cet état de fait, alors que « chacun des membres du réseau doit être capable de constater son incompétence et / ou son indisponibilité

pour renvoyer [...] le demandeur vers un autre acteur du réseau plus apte que lui à répondre de façon efficiente et effective » (Leyronas et Sammut, 2001).

Les structures d'accompagnement entrepreneurial n'ont-elles pas la tentation de jouer la carte de la facilité ? Mettre l'accent sur l'obtention d'effets à court-terme peut amener à concentrer l'aide sur les porteurs de projet auxquels il est le plus facile de la fournir et à ne pas consacrer suffisamment de ressources aux individus qui ont besoin d'un soutien davantage sur le moyen-terme. Se pose alors de nouveau la question des objectifs quantitatifs et qualitatifs assignés aux structures d'accompagnement ? Cependant, il peut être légitime de s'interroger sur la mission de service public des incubateurs universitaires. Dans cette optique, ont-ils nécessairement un impératif de retour sur investissement rapide ?

Conclusion

Dans le cas Verre Nature, l'ICAR se révèle être un facilitateur du processus entrepreneurial dont la mission principale est d'assurer la faisabilité du projet d'entreprise et non de garantir le succès commercial, volet relevant clairement des capacités de l'entrepreneur à jouer les bonnes cartes... L'accompagnement entrepreneurial par les incubateurs universitaires est certes un catalyseur de la réussite des jeunes entreprises innovantes, mais un élément non-suffisant. La réussite entrepreneuriale se veut être le fruit d'une subtile et complexe alchimie. L'analyse critique du cas Verre Nature, riche d'enseignements, n'en demeure pas moins un exemple particulier d'illustration d'un échec entrepreneurial, du moins commercial. Une limite essentielle de ce papier de recherche est qu'il se fonde sur l'étude d'un cas unique. Notre propos n'est absolument pas de tenter une hasardeuse généralisation, mais au contraire de poser des jalons pour de futurs travaux de recherche par la mise en lumière de questionnements.

Plusieurs pistes de recherche semblent prometteuses à l'issue de cette étude exploratoire, comme le besoin de développer des travaux d'ingénierie entrepreneuriale. En d'autres termes, il s'agit d'ouvrir la boîte noire des conditions stratégiques et organisationnelles de l'accompagnement entrepreneurial pour que les jeunes entreprises se transforment en une création de valeur durable. Dans cette optique, il paraît urgent de réfléchir à la formalisation d'outils opérationnels de suivi post-crédation des jeunes entreprises (Berger-Douce, 2005), dans le but de mesurer la performance de l'accompagnement entrepreneurial.

Parallèlement, les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial seraient bien inspirés d'œuvrer en faveur d'une dédramatisation de l'échec entrepreneurial. Le poids culturel étant prégnant dans cette attitude bien française, ce changement de mentalité ne peut réussir que si

d'autres acteurs de la vie économique et sociale y contribuent de concert à leur échelle. Aussi peut-on suggérer que les universités, les écoles de commerce et d'ingénieurs intègrent dans leurs formations à l'entrepreneuriat cette notion d'échec et montrent quelles en sont les vertus dans un processus d'apprentissage continu. Toujours dans le registre des formations dispensées aux créateurs potentiels et aux jeunes créateurs, il semble indispensable d'insister davantage sur la réflexion portant sur le management stratégique, souvent le parent pauvre de nombreuses sessions. Cependant, on ne peut nier que de telles suggestions peuvent poser problème aux structures d'accompagnement. Dans le cadre du suivi post-crédation, les services rendus aux créateurs sont-ils gratuits ou payants ? Les intervenants compétents en matière de création d'entreprise le sont-ils forcément en termes de suivi ? Le manque de temps à consacrer au suivi n'est, en outre, pas le moindre des obstacles à surmonter... Ainsi, organiser des échanges réguliers entre créateurs à différents stades de la création permettrait de provoquer une émulation positive entre les participants et de briser leur isolement parfois ressenti au terme de quelques mois ou années dans des structures de type incubateur ou pépinière. L'objectif est clairement de multiplier les opportunités de discussions entre individus confrontés à des difficultés bien similaires, notamment d'ordre commercial.

Bibliographie

- APCE, 2002, Politiques locales de soutien à la création d'entreprise – Attendus et résultats, Paris, 44 p.
- Audet J, Couteret P., 2004, « Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs : une étude exploratoire », Actes du 7^{ème} Cifepme, Montpellier, octobre
- Berger-Douce S, 2005, « Un suivi post-crédation à distance, catalyseur de la survie des jeunes entreprises ? », Atelier de recherche de l'AIMS, de l'AIREPME et de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Montpellier, 26 mai
- Bloch A., 2004, « L'entrepreneur et l'échec : une relation thérapeutique ? », Les Echos – L'Art du management, 21 octobre, pp.6-7
- Chabaud D., Ehlinger S., Perret V., 2003, « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré », Actes de la XII^{ème} conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage, juin
- Culière O., 2004, « La légitimité du conseil en management aux TPE déterminée par les structures d'accompagnement », Actes du 7^{ème} Cifepme, Montpellier, octobre
- Culière O., 2003, « L'aide à la légitimation des entreprises nouvelles », Actes du colloque de l'Airepme « L'entrepreneur en action », Agadir, octobre
- Demoly E, Thirion B., 2001, « Les cinq premières années des nouvelles entreprises », INSEE Première, n°815, décembre
- Depermentier C., 2003, « Diminution des créations », INSEE Dossier Champagne-Ardenne, n°17

- Dokou G.A., Baudoux M. et Rogé M., 2000, L'accompagnement managérial et industriel de la PME, L'Harmattan, Paris
- Dokou G.A., 2001, « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », Actes de la Xème conférence de l'AIMS, Québec, juin
- Eisenhardt K.M., 1989, « Building Theories from Case Study Research », Academy of Management Review, 14 (4), pp.532-550
- Gailly B., 2004, « Les concours de plan d'affaires comme prédicteurs de réussite entrepreneuriale », Gestion 2000, mars-avril, pp.25-37
- GREPME, 1997, Les PME : Bilan et perspectives, Economica, Paris
- Gullander S., 2002, « The Business Angel and the Incubator, Actes de la 2nde Conférence EURAM (European Academy of Management), Stockholm, 9-11 mai
- Hernandez E.M., 1999, Le processus entrepreneurial – Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, L'Harmattan, Paris
- Hurel F., 2002, Rapport au Premier Ministre sur le développement de l'initiative économique et de la création d'entreprise, 8 juillet, 133 p.
- INSEE, 2004, Les très petites entreprises en Champagne-Ardenne, juillet
- Julien P.A., Marchesnay M., 1996, L'entrepreneuriat, Economica Poche, Paris
- Lamontagne E., Thirion B., 2000, « Création d'entreprise : les facteurs de survie », INSEE Première, n°703, mars
- Lasch F., 2003, « Les technologies de l'information et de la communication en Languedoc Roussillon – Des besoins spécifiques pour une filière jeune à forte intensité de création », INSEE Repères Synthèse, n°1
- Lasch F., 2004, « Pérenniser les jeunes entreprises : constats, outils et démarches », Table-ronde organisée lors du 7^{ème} Cifepme, Montpellier, octobre
- Leyronas C., Sammut S., 2001, « Le réseau d'aide à la création et au démarrage d'entreprise: l'examen d'un double processus » in Perspectives en Management stratégique, Editions EMS, Paris, pp.235-254
- Leroy N., 2000, « Choisir la bonne pépinière pour faire pousser son entreprise », Le nouvel économiste, n°1144, 28 janvier, pp.76-77
- Ministère de la Recherche / Direction de la Technologie, 2004, Mesures de soutien à l'innovation et à la recherche technologique, avril, 77 p.
- Mustar P., 1997, « Le succès entrepreneurial des chercheurs français », Les Echos – L'Art d'entreprendre, 31 octobre, pp.V-VI
- OCDE, 2003, L'entreprenariat et le développement économique local – Quels programmes et quelles politiques ?, Paris
- Perrin J.C., 1990, « Organisation industrielle : la composante territoriale », Revue d'économie industrielle, n°51, 1^{er} trimestre, pp.276-303
- Reverchon A., 2000, « Publics ou privés, les incubateurs fleurissent dans chaque région », Le Monde, 16 mai
- Rieg C., 2002, « Les défaillances d'entreprises », INSEE Première, n°866, septembre
- Sammut S., 2003, « L'accompagnement de la jeune entreprise », Revue française de gestion, pp.153-164
- Sammut S., 1998 a, Jeune entreprise – la phase cruciale du démarrage, L'Harmattan, Paris
- Sammut S., 1998 b, « Comment aider les petites entreprises jeunes ?, Revue française de gestion, novembre-décembre, pp.28-41

- Schmitt C., Berger-Douce S., Bayad M., 2004, “ Les incubateurs universitaires et le paradoxe de la relation entre université et entrepreneuriat », Actes du 7^{ème} Cifepme, Montpellier, octobre
- Yin R.K., 1994, Case Study Research : Design and methods, 2nd edition, Sage Publications