











# LABEX Entreprendre

Université de Montpellier

## LIVRE BLANC SUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISES EN FRANCE

### PANORAMA DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT EN TERMES DE MANAGEMENT ET DE PERFORMANCE

Mars 2014

Le Labex Entreprendre bénéficie d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme "Investissements d'Avenir" portant la référence ANR-10-LABX-11-01.



## MEMBRES DE L'EQUIPE

**Karim Messeghem** - Professeur des Universités - Co-directeur du Labex Entreprendre et responsable des programmes de recherche « Management et évaluation de l'accompagnement » et « Observatoire national du chercheur-créditeur d'entreprise » du Labex Entreprendre.

**Sylvie Sammut** - Maître de conférences HDR – Directrice du PEE-LR / PEPITE-LR et co-responsable du programme de recherche « Observatoire national du chercheur-créditeur d'entreprise » du Labex Entreprendre.

**Marie Thoreux** - Docteur en Economie – Ingénieur de Recherche en charge de l'étude « Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance ».

**Abdelaziz Swalhi** - Maître de conférences - Ancien Ingénieur de Recherche chargé du lancement de l'étude « Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance ».

**Chaffik Bakkali** - Docteur en Sciences de Gestion – Thèse soutenue le 11 décembre 2013 sous la direction de Karim Messeghem et Sylvie Sammut sur la Performance des structures d'accompagnement.



## REMERCIEMENTS<sup>1</sup>

Nos remerciements vont tout d'abord aux 135 responsables de structure d'accompagnement qui ont accepté de répondre à nos questions.

Cette étude a été rendue possible grâce à l'aide de l'APCE et de différents réseaux (CCI, CMA, Union des Couveuses), qu'ils en soient remerciés.

Nous remercions également Philippe Vuarin (APCE), Emmanuelle Pastor (RETIS), Catherine Torterat et Victor Richard (Union des Couveuses), Nadia Aissoun (CCIR-LR), Fanny Tible (PFCA34), Anne Lichtenberger (Tranfert LR) pour l'aide apportée dans la construction et la diffusion du questionnaire ainsi que Pierre Alzingre (Via Innova), Laurent Espelt (InnovoSud), Marie-Hélène Girbau-Grimoin et (CCIR-LR), Christelle Marc (Maison des entreprises de Pézenas), Yann Papastratis et Nicolas Schmitt (CRMA-LR), Catherine Pommier (BIC Montpellier) et Claude Sapej (Context'art) pour leur participation à la discussion des résultats.

---

<sup>1</sup> Le Labex Entreprendre bénéficie d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme "Investissements d'Avenir" portant la référence ANR-10-LABX-11-01.



# RESUME EXECUTIF

## CONTEXTE DE L'ETUDE

Cette étude, engagée depuis 2012, s'insère dans le programme de recherche « *Management et évaluation de l'accompagnement* » au sein du Labex Entreprendre, seul laboratoire d'excellence dans le domaine « Droit, Economie, et Gestion » spécialisé en entrepreneuriat. Le Labex Entreprendre a pour mission de produire de la connaissance sur l'acte d'entreprendre. Il s'intéresse à l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial et en particulier aux structures dédiées à l'accompagnement de la création d'entreprises.

**L'objectif de cette étude est d'établir un panorama des structures de soutien à la création d'entreprises en France sous l'angle du management et de la performance.**

Ce **livre blanc** s'inscrit dans le prolongement de l'étude menée par la Cours de comptes sur les dispositifs de soutien à la création d'entreprises (2012). La perspective est toutefois différente. Il ne s'agit pas de mener une évaluation des politiques d'accompagnement mais de mieux comprendre les déterminants de la performance des structures d'accompagnement. Ces structures sont confrontées à de nombreux enjeux comme une variété des publics et des attentes, une exigence de professionnalisation, une diminution des ressources. Pour relever ces défis, elles doivent repenser leurs stratégies et leurs modes de management.

L'étude a cherché à **comprendre les stratégies, les modes d'organisation et les pratiques de GRH des structures d'accompagnement**. La perspective retenue se veut donc plus managériale qu'économique. L'étude identifie les principaux déterminants organisationnels expliquant la performance des structures d'accompagnement. Ce travail permet d'établir un référentiel de compétences managériales ainsi que des indicateurs de pilotage adaptés à la grande diversité des structures d'accompagnement.

Une **enquête nationale** a ainsi été réalisée par le Labex Entreprendre entre juin 2012 et avril 2013 sur les principaux réseaux français impliqués dans l'accompagnement entrepreneurial. Les chambres consulaires, le réseau BGE, les couveuses d'entreprises, les Coopératives

d'Activité et d'Emploi, les pépinières d'entreprises, le réseau des technopoles et CEEI ainsi que les incubateurs académiques ont été ciblés. Suite à la mise en ligne de l'enquête, 135 structures ont participé à l'étude, soit un dixième environ de l'échantillon total.

Trois profils-types de structures d'accompagnement ont ainsi été dégagés : les « **structures généralistes** » ayant pour principal objectif le développement économique d'un très grand nombre d'entreprises ; les « **structures technologiques** » visant l'accompagnement de quelques entrepreneurs désirant créer des entreprises innovantes ; les « **structures de l'Economie sociale** » ayant pour objectif le développement social des territoires et l'accompagnement économique d'un nombre important d'entreprises de petite taille.

## **CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES EN TERMES DE STRATEGIE ET DE MANAGEMENT**

Les structures d'accompagnement attestent aujourd'hui de la forte nécessité d'adapter leurs offres de services et leurs méthodes d'accompagnement pour suivre les évolutions rapides de leur environnement. Elles ciblent plus ou moins radicalement un marché spécifique de l'accompagnement et un type de porteur de projet.

Si dans l'ensemble les structures pratiquent les mêmes politiques de rémunération, de recrutement et de formation de leurs chargés d'affaires, elles se démarquent les unes des autres sur deux dimensions de GRH, la participation de leurs salariés au processus de décision et leur évaluation suivant la stratégie de développement adoptée. Ainsi, les structures de l'Economie sociale pratiquent un management davantage participatif et les structures technologiques, en évaluant le travail de leurs chargés d'affaires, pratiquent un management davantage délégué.

Expliqué en partie par la nature publique de l'origine des financements et l'exigence forte d'évaluation des financeurs, l'organisation du travail de l'ensemble des structures est assez similaire. Les niveaux de standardisation des procédures et de spécialisation des salariés sont élevés pour l'ensemble des structures. Les dirigeants laissent dans l'ensemble possible une certaine marge d'autonomie en termes de prise de décision des chargés d'affaires.

## DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DES STRUCTURES

Nos résultats indiquent une **chaîne de causalité** entre quatre dimensions de performance des structures : une forte capacité d'apprentissage des salariés associée à une bonne maîtrise du processus interne améliorent la satisfaction des porteurs de projet et entraînent l'obtention de meilleurs résultats économiques. Notre étude incite les dirigeants à ne pas sous-estimer l'importance d'une gestion de personnel performante pour améliorer la performance économique.

**Schéma 1 : La chaîne de causalité de la performance des structures d'accompagnement**



Plusieurs **facteurs de performance** liés à l'organisation et au management ont été identifiés :

- Investir dans les programmes de formation des chargés d'affaires ;
- Mettre en œuvre une politique de rétribution attrayante ;
- Evaluer le travail des chargés d'affaires ;
- Encourager les chargés d'affaires à participer au processus de décision ;
- Etablir des règles organisationnelles claires ;
- Engager des chargés d'affaires spécialisés dans leurs domaines de compétence.

## PRECONISATIONS

Les structures d'accompagnement doivent relever de nombreux défis. Elles sont confrontées à une évolution des attentes de leurs différentes parties prenantes (porteurs de projet, financeurs...). Elles doivent s'adapter en repensant leur stratégie et leur mode d'organisation.

**Six préconisations** ont été formulées concernant le pilotage des structures d'accompagnement et plus largement le pilotage de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial en France :

### **Recommandation 1 : Définir une stratégie globale de l'accompagnement à la création d'entreprises**

Le premier enjeu soulevé par l'étude souligne la nécessité d'insérer la création d'entreprises dans une véritable politique publique entrepreneuriale. Le rôle des différents acteurs impliqués dans l'accompagnement entrepreneurial doit être encadré afin de les amener à travailler ensemble vers un objectif stratégique commun.

### **Recommandation 2 : Créer des synergies entre acteurs de l'écosystème entrepreneurial**

Le deuxième recommandation concerne le besoin de mise en valeur d'une stratégie de coopétition, ayant pour objectif la collaboration d'acteurs en compétition sur le marché de l'accompagnement, pour faire émerger des synergies commerciales, financières et organisationnelles profitables à l'ensemble des parties prenantes.

### **Recommandation 3 : Favoriser une approche globale de la performance des structures**

Les résultats de l'étude incitent à l'adoption d'une approche globale de la performance. Les dirigeants de structure sont encouragés à améliorer la gestion de leur personnel et la structuration de leur activité pour répondre à la demande, satisfaire davantage leur clientèle et améliorer leurs impacts économiques et sociaux sur leurs territoires.

## **Recommandation 4 : Investir dans le capital humain des chargés d'affaires**

La quatrième recommandation souligne la place centrale des chargés d'affaires en termes de performance des structures. Nos résultats incitent les dirigeants des structures à ne pas sous-estimer l'impact de leur investissement dans la formation de leurs chargés d'affaires et la rémunération de ces derniers pour améliorer l'expertise professionnelle et la capacité d'apprentissage de l'organisation.

## **Recommandation 5 : Valoriser davantage le travail des chargés d'affaires**

La participation des chargés d'affaires au processus de décision en tant qu'acteur essentiel du processus d'accompagnement et la contrepartie nécessaire consistant à les évaluer sont deux options soulignées dans notre étude pour améliorer le processus d'incubation et en conséquence l'impact économique et social des structures d'accompagnement en France.

## **Recommandation 6 : Dynamiser et renouveler les méthodes d'accompagnement**

Les services d'accompagnement doivent répondre aujourd'hui à une demande des porteurs de projet de plus en plus exigeante et à un environnement institutionnel et fiscal instable. Des types de parcours, associés à des méthodes d'accompagnement spécifiques adaptés au profil des créateurs, devraient être construits et insérés dans un dispositif de pilotage concerté.

**Le rapport est téléchargeable  
sur le site du Labex Entreprendre  
[www.labex-entreprendre.fr](http://www.labex-entreprendre.fr)**



# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>19</b>
<b>PARTIE 1 : RETOUR SUR 30 ANS D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES EN FRANCE</b> .....	<b>27</b>
1. Qu'est-ce que l'accompagnement entrepreneurial ? .....	30
2. L'activité d'accompagnement à la création d'entreprises en France .....	35
<b>PARTIE 2 - ETAT DES LIEUX DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES EN FRANCE : ENQUETE</b> .....	<b>51</b>
1. A la rencontre des structures d'accompagnement. ....	54
2. Activité des structures d'accompagnement .....	58
3. Typologie des structures d'accompagnement entrepreneurial .....	67
<b>PARTIE 3 - ENVIRONNEMENT, STRATEGIE ET MANAGEMENT DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT EN FRANCE</b> .....	<b>77</b>
1. Environnement et stratégie des structures à la création d'entreprises en France .....	80
2. Pratiques de GRH et organisation des structures d'accompagnement entrepreneurial en France .....	91
<b>PARTIE 4 - PERFORMANCE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES</b> .....	<b>105</b>
1. Qu'est-ce qu'une structure d'accompagnement performante ? .....	108
2. Performance des structures d'accompagnement en France .....	115
3. Déterminants de la performance des structures d'accompagnement .....	121
<b>RECOMANDATIONS : POUR UN RENFORCEMENT DU PILOTAGE DE L'ECOSYSTEME DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES</b> .....	<b>129</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>137</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	<b>149</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>153</b>
<b>SITES INTERNET</b> .....	<b>157</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>159</b>



# INTRODUCTION

## *Enjeu de l'accompagnement à la création d'entreprises*

Considérée comme un enjeu majeur de croissance et d'emploi en France, l'initiative entrepreneuriale et l'accompagnement de celle-ci font l'objet d'une attention croissante des pouvoirs publics. Objet d'analyse de la Cour des Comptes en Décembre 2012 et retenue comme thématique phare au sein des Assises entrepreneuriales au début de l'année 2013 (« *Offrir à l'entrepreneur un accompagnement global et sur mesure* »), les structures accompagnant les porteurs de projet sont aujourd'hui considérées comme des leviers d'action importants pour développer les entreprises.

La France détient, depuis la mise en place du régime d'auto-entrepreneur en janvier 2009, la **première place des pays européens en termes de nombre de création d'entreprises**<sup>2</sup>. En 2013, 538 185 nouvelles entreprises ont été créées en France, la moitié (51,1%) correspondant à la création d'une auto-entreprise (INSEE, janvier 2014). Si les entreprises françaises sont nombreuses à se créer, elles doivent faire face cependant à **d'importants défis**, notamment la faiblesse de ses effectifs salariés et le taux élevé des cessations d'activité à cinq ans.

Afin non seulement **d'améliorer le taux de pérennité** de ces nouvelles entreprises et de les soutenir à leur démarrage mais également de **répondre aux attentes des pouvoirs publics en termes de création d'entreprises à potentiel de croissance et de création d'emploi**, il est essentiel aujourd'hui de mettre en place un **dispositif performant d'accompagnement des porteurs de projet**.

---

<sup>2</sup> En 2007, avant la mise en place du régime d'auto-entrepreneur, la France se situait en cinquième position en termes de nombre de création d'entreprises vis-à-vis du reste de l'Union européenne (Source Eurostat).

## Encadré 1 : Définition de l'accompagnement entrepreneurial

L'accompagnement entrepreneurial est un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil...), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles...), d'une mise en réseau, de services (administratifs, hébergement...) et d'une aide à la décision (coaching, mentorat ...).

Si l'impact des structures d'accompagnement semble positif sur le taux de pérennité des entreprises accompagnées (rapport d'évaluation 2012 de la cour des comptes), **seules 28% des entreprises créées en 2010 sont accompagnées par une structure spécialisée** (31% également en 2006 et 9% en 2002 selon les enquêtes SINE<sup>3</sup>). Selon les résultats de l'enquête SINE 2010, deux créateurs sur trois n'ont suivi aucune formation (même résultat que l'enquête SINE 2006). 21 % des créateurs ont suivi une formation parce qu'elle était imposée ou requise et seuls 12 % en ont suivi une à leur demande. En 2010, plus de la moitié des entrepreneurs n'ont bénéficié d'aucun dispositif d'aide financière ou d'exonération proposé par l'Etat. Par contre, 41 % d'entre eux ont bénéficié de l'Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise (ACCRE), 9 % ont pu accéder au financement du dispositif NACRE (Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise) et 8 % d'exonérations de cotisations sociales ou d'impôts.

Ce relatif faible recours aux services d'accompagnement des entrepreneurs contraste avec la **richesse du dispositif français d'accompagnement de la création d'entreprises** et la **diversité de ses structures**, des formes de soutien à la création d'entreprises et des sources de financement. En effet, afin de répondre à la variété des profils des porteurs de projet, les pratiques et les outils d'accompagnement s'adaptent et se diversifient. Il n'existe donc pas un mais des accompagnements à la création d'entreprises. Une véritable « industrie de l'accompagnement » est ainsi apparue au fur et à mesure des politiques d'aide à la création d'entreprises et de transfert de technologie (Messeghem et al., 2013).

---

<sup>3</sup> SINE : Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises. Les enquêtes SINE consistent à consulter des entrepreneurs un an, trois ans et cinq ans après la date de création de leur entreprise.

Cette **multiplicité des acteurs** a cependant rendu **peu lisible le panel de services offerts**. Le morcellement des offres d'accompagnement et l'absence d'une vision stratégique de l'ensemble du dispositif rendent difficile le suivi sur mesure dont les créateurs ont besoin et impliquent des surcoûts de gestion importants pour les nombreux acteurs impliqués dans l'accompagnement des porteurs de projet.

Pour répondre aux attentes différenciées du public entrepreneurial ainsi qu'à une forte demande de professionnalisation de l'accompagnement à la création d'entreprises, l'ensemble des réseaux doit partager un **référentiel commun de compétences** afin d'articuler leur offre et d'adapter leurs propositions de suivi. La création **d'indicateurs de pilotage transverses** apparait ici indispensable afin d'harmoniser les bonnes pratiques en termes de management et de gestion des ressources humaines, répondre à une démarche qualité et soutenir de manière efficiente la création d'entreprises sur l'ensemble du territoire français.

### ***Objectifs de l'étude et principaux résultats***

Cette étude, développée au sein du programme de recherche « *Management et évaluation des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat* » du Labex Entreprendre (laboratoire d'excellence pluridisciplinaire en Droit, Economie et Gestion consacré à l'étude de l'entrepreneuriat) a pour objectif de mieux comprendre le paysage complexe des structures de soutien à la création d'entreprises en France. Ce rapport vise à présenter les résultats de ce travail engagé depuis 2012. Il est structuré suivant quatre objectifs principaux :

**Objectif 1** - Ce rapport propose un état des lieux des différents types de structures d'accompagnement qui existent en France et présente un bilan général de leur fonctionnement.

Ce premier objectif sera traité dans une première partie qui présente d'une part le concept d'accompagnement et décrit le processus d'incubation et d'autre part offre un panorama des principaux réseaux d'accompagnement entrepreneurial.

Cette première partie s'articule autour de trois éléments :

- **Description du processus de l'accompagnement entrepreneurial**

Le processus d'accompagnement résulte essentiellement de trois composantes : le type de services offerts, la politique de sélection des projets et la possibilité d'accès à différents réseaux professionnels et/ou de recherche.

- **Histoire de l'accompagnement à la création d'entreprises en France**

Depuis 30 ans, les acteurs impliqués dans l'accompagnement des porteurs de projet en France se sont multipliés. Trois phases caractérisent l'activité d'accompagnement : soutien des demandeurs d'emploi et promotion de l'auto-emploi (à partir des années 1980) ; développement des réseaux financiers d'accompagnement (à partir des années 1990) ; sécurisation juridique des porteurs de projet et participation du secteur privé (à partir des années 2000).

- **Multiplicité des acteurs et des pratiques d'accompagnement**

L'étude estime à 1 458 le nombre de structures d'accompagnement françaises (hors réseaux financiers) et évalue à plus de 225 000 le nombre de projets accompagnés en 2011. Parmi la multiplicité d'acteurs, de structures voire d'associations professionnelles, l'activité et les spécificités de huit types d'institutions sont présentées :

- les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) ;
- les Chambres des Métiers et d'Artisanat (CMA) ;
- les Boutiques de Gestion d'Entreprise (BGE) ;
- les couveuses d'entreprises ;
- les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) ;
- les pépinières d'entreprises ;
- les technopoles et CEEI – Centre Européen d'Entreprises Innovantes ;
- les incubateurs académiques.

En raison de leur rôle de service public et de point d'entrée de la création d'une activité, les CCI et CMA accompagnent à elles seules plus des deux tiers des projets soutenus en 2011. Le réseau BGE joue également un rôle prépondérant dans le suivi des nouveaux entrepreneurs (un quart de l'activité d'accompagnement en 2011).

Le cinq autres structures accompagnent un nombre beaucoup plus restreint de projets mais proposent des services spécifiques en s'adaptant plus particulièrement à leur public. Les couveuses ont pour spécificité de proposer un hébergement juridique afin de tester le projet d'activité. Les CAE pour leur part proposent aux entrepreneurs de devenir salariés de la coopérative. Les pépinières ont pour particularité de proposer un service d'hébergement des jeunes entreprises. Les technopoles et CEEI ainsi que les incubateurs académiques s'adressent à un public d'entrepreneurs innovants, impliquant un accompagnement spécifique. Respectivement, ces dernières structures encouragent d'une part les synergies entre industrie et recherche et d'autre part la valorisation de la recherche publique.

**Objectif 2** - Le rapport vise à dégager des profils-types à partir d'une enquête nationale réalisée sur 135 organismes d'accompagnement entre juin 2012 et avril 2013 par le Labex Entreprendre.

La deuxième partie du rapport aura donc pour objectif de présenter l'échantillon et la méthodologie utilisée pour mener l'enquête. Les trois profils-types retenus seront présentés.

- **Les caractéristiques de l'échantillon**

Les acteurs de l'accompagnement enquêtés ont majoritairement un statut d'établissement public économique ou d'association, sont financés par des crédits publics et/ou européens et n'ont, pour la quasi-totalité pas de but lucratif. L'ensemble des régions sont présentes dans l'échantillon. La majorité des structures enquêtées ont été créées dans les années 2000. La taille des structures enquêtées est très hétérogène, allant d'un seul chargé d'affaires à 34 conseillers.

- **La mise en évidence de trois profils-types**

Les structures de développement économique que nous qualifierons de **structures généralistes** visent l'accompagnement d'un nombre très important d'entreprises (en moyenne 264 entreprises créées par structure) de type TPE ou PME commerciales, industrielles,

artisanales ou de service de taille modeste (2 emplois par entreprise créée en moyenne). Ce type regroupe deux familles de structures opposées en taille : les pépinières d'un côté (13 entreprises créées) et les chambres consulaires de l'autre (500 entreprises créées en moyenne).

**Les structures technologiques** visent l'accompagnement de quelques entrepreneurs désirant créer des entreprises innovantes ayant vocation à se développer rapidement et à employer de nombreux salariés (plus de 4 emplois à la sortie de l'incubateur). Piliers industriels de demain, ces entreprises sont peu nombreuses (14 entreprises en moyenne) et nécessitent d'un accompagnement technique expert.

Les **structures de l'Economie sociale**, qui renvoient aux incubateurs sociaux, visent l'accompagnement d'un nombre important d'entreprises (88 entreprises en moyenne) de petite taille. L'entrepreneur, majoritairement en recherche d'emploi, est accompagné pour créer son propre emploi (1,5 emploi créé par entreprise). Ces structures peuvent également avoir pour caractéristique de promouvoir un nouveau modèle de développement reposant sur l'entrepreneuriat coopératif et combinant efficacité économique et prise en compte de l'intérêt général.

**Objectif 3** - Le rapport effectue un bilan concernant les dynamiques existant au sein de ses organisations. Plus précisément, il vise à mieux comprendre l'environnement des structures et de caractériser les formes d'organisations et les pratiques de management adoptées pour faire face à ces évolutions.

La troisième partie du rapport aura ainsi pour objectif de présenter l'environnement auquel doit s'adapter perpétuellement les structures d'accompagnement, les stratégies qu'elles mettent en œuvre pour répondre à la demande des porteurs de projet et les principales pratiques de GRH et modes d'organisation qu'elles utilisent.

- **Le contexte instable de la création d'entreprises et la nécessité de s'adapter**

L'ensemble des structures attestent aujourd'hui de la forte nécessité d'adapter leurs offres de services et leurs méthodes d'accompagnement pour suivre les évolutions rapides de leur

environnement. En réponse à une demande de services de plus en plus professionnalisés et individualisés des porteurs de projet, à la raréfaction des ressources publiques et à l'instabilité de l'environnement juridique, institutionnel et fiscal, les structures diversifient leur offre de services.

- **Les stratégies des structures : entre diversification et sélection**

Afin de s'adapter à cet environnement, une structure cible plus ou moins radicalement un marché spécifique de l'accompagnement et diversifie plus ou moins fortement ses risques de financement. Elle pourra ainsi cibler une grande variété de projets ou au contraire sélectionner rigoureusement les projets qu'elle accompagnera suivant leur caractère innovant.

- **Des pratiques de GRH différenciées**

Les structures rémunèrent de façon similaire leurs salariés (rémunération basée sur les compétences), forment toutes leurs salariés en fonction des besoins spécifiques des postes, et utilisent dans l'ensemble assez peu d'outils de recrutement formalisés. Par contre, certaines évaluent davantage leurs salariés (management délégitif des structures technologiques) et d'autres incluent davantage leurs salariés dans la prise de décision (management de concertation des structures de l'Economie sociale).

- **Une organisation du travail d'accompagnement similaire**

Les niveaux de standardisation des procédures et de spécialisation des salariés sont élevés pour l'ensemble des structures. Les dirigeants laissent dans l'ensemble possible une certaine marge d'autonomie en termes de prise de décision des chargés d'affaires.

**Objectif 4** - Le rapport propose des indicateurs de performance et évalue la possibilité d'harmoniser un outil de pilotage. Il cherche également à évaluer l'impact des pratiques de GRH et des modes organisationnels sur le niveau de performance des structures.

Pour répondre à ce quatrième objectif, la dernière partie du rapport présente d'une part l'outil managérial utilisé pour mesurer la performance, le tableau de bord prospectif et détermine d'autre part les principaux facteurs de management qui expliquent la performance des structures d'accompagnement.

- **Le tableau de bord prospectif : un outil de pilotage adapté à l'accompagnement**

L'étude a pu valider le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1996) comme un bon outil de pilotage permettant aux structures d'accompagnement de valoriser ses ressources et de développer des compétences propices aux logiques d'apprentissage et d'innovation. Nous avons pu vérifier qu'une forte capacité d'apprentissage des salariés associée à une bonne maîtrise du processus d'incubation améliorent la satisfaction des porteurs de projet et entraînent l'obtention de meilleurs résultats économiques pour la structure.

- **La GRH et les facteurs de performance**

La GRH, en améliorant la capacité d'apprentissage des salariés, la qualité des services offerts et donc la satisfaction des porteurs de projet, est un levier de performance essentiel. Ainsi, investir dans les programmes de formation des chargés d'affaires mais également mettre en place des systèmes d'évaluation des salariés, ou encore les faire participer au processus de décision rendent plus efficaces l'organisation du travail des salariés, ce qui a des répercussions directes sur la satisfaction de leurs clients et indirectes sur leurs résultats économiques. La formalisation des règles et la spécialisation des chargés d'affaires impactent positivement la performance organisationnelle d'une structure d'accompagnement.

Ces quatre objectifs sont ainsi traités dans quatre parties distinctes. Si ces parties peuvent être lues de façon séparée, la dernière a pour objectif de mettre en relation l'ensemble des éléments présentés plus avant. Nous terminons le rapport en développant six recommandations issues de nos résultats.



# **PARTIE 1**

## **RETOUR SUR 30 ANS D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES EN FRANCE**



Le marché de l'accompagnement entrepreneurial, né il y a un peu plus d'une trentaine d'années en France, s'est complexifié et enrichi d'un grand nombre d'acteurs au fur et à mesure des lois favorisant l'initiative économique et la création d'entreprises (Messeghem et Sammut, 2013)<sup>4</sup>. Il devient possible de parler d'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans lequel les acteurs publics jouent un rôle déterminant que ce soit au niveau européen, national ou régional. La communauté européenne a par exemple proposé le « Plan d'action 'Entrepreneuriat 2020' - Raviver l'esprit d'entreprise en Europe ». L'objectif est de renforcer le niveau d'activité entrepreneuriale et ainsi encourager l'émergence d'une société entrepreneuriale. La mise en place de différents dispositifs de soutien à la création d'entreprise a favorisé l'émergence de nombreux acteurs et en particulier des structures d'accompagnement. Ces structures prennent de nombreuses formes selon le type de politiques auxquelles elles sont liées. Les premières structures se sont focalisées sur les questions de développement économique et de l'insertion. La question de l'innovation est devenue rapidement prégnante. Aujourd'hui, de nouveaux acteurs émergent dont les actions sont centrées sur certains publics comme les étudiants ou au croisement de champs existants comme l'innovation sociale.

L'objectif de ce chapitre est de définir et repérer les acteurs de l'accompagnement. Qu'entend-on par structure d'accompagnement ? La littérature internationale peut être utile pour identifier et caractériser les différentes formes de structures. Nous nous focaliserons sur les principaux acteurs de l'accompagnement qui représentent pas moins de 1500 structures et qui sont le plus souvent associés à des réseaux nationaux (CCI, CMA, BGE, Couveuses, ...). Cette étude nous permettra d'apprécier le volume d'activité que nous avons évalué à 225 000 projets accompagnés. Même si ce chiffre est à interpréter avec précaution en raison des situations de co-accompagnement, ce volume représente approximativement 40% des créations d'entreprises. Ce chiffre montre que si l'industrie de l'accompagnement a connu une forte croissance, une majorité des porteurs de projet ne s'y confrontent toujours pas.

---

<sup>4</sup> Messeghem K. et Sammut S. (2013), « L'accompagnement entrepreneurial, facteur de réussite », in C. Léger-Jarniou, Le Grand livre de l'Entrepreneuriat, Dunod.

La première partie de ce rapport propose de revenir d'une part sur la définition du concept d'accompagnement et du processus d'incubation et d'autre part d'effectuer, à partir d'une analyse des rapports d'activité des principaux acteurs impliqués dans l'activité d'accompagnement, un état des lieux de ces structures.

## 1. Qu'est-ce que l'accompagnement entrepreneurial ?

### 1.1. Définition de l'accompagnement entrepreneurial

Le **concept d'accompagnement** est abordé sous différents angles. Si la littérature francophone souligne dans ce concept la relation interpersonnelle qui existe entre un porteur de projet et son accompagnant et l'apprentissage qui résulte de cette interaction, la littérature anglo-saxonne s'attache davantage à définir l'accompagnement sous l'angle d'une structure organisationnelle ayant développée **des compétences managériales** permettant de soutenir la création et la croissance d'une entreprise. Ce rapport s'insère dans cette **approche multidimensionnelle** et retient ainsi le terme générique de *structure d'accompagnement* pour décrire l'ensemble des acteurs accompagnant l'entreprise avant et/ou après sa création.

« *Business Incubator* », « *business and technology center* », « *enterprise center* », « *innovation center* », « *pépinière d'entreprise* », « *incubateur* », « *incubateur académique* », « *ruche* », « *couveuse* », les termes pour désigner ces diverses structures accompagnant la création d'entreprises sont très nombreux, reflétant une réalité en perpétuelle évolution.

Nous définissons **l'accompagnement entrepreneurial** comme :

*un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil...), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles...), d'une mise en réseau, de services (administratifs, hébergement...) et d'une aide à la décision (coaching, mentorat...).*

**Nous retenons ainsi quatre principaux services au sein de l'activité d'accompagnement :** un service d'hébergement ; un soutien logistique au porteur de projet (immobilier, location de matériel, services partagés de secrétariat) ; un service de conseil avant et/ou après la création d'entreprise (orientation, assistance juridique, bancaire et comptable, conseil stratégique en

terme de marketing, de financement et de propriété intellectuelle, formation au management) ; et un service de mise en réseau (financier, technologique et d'affaires).

**Les objectifs de ces structures d'accompagnement sont très variés** et dépendent très souvent de la nature privée et/ou publique du promoteur : la création d'emploi, le développement économique, la revitalisation de zones économiques en reconversion, la diversification du tissu industriel, la promotion de certaines filières ou de public ciblé, le transfert de technologie et la valorisation de la recherche, le profit, le développement de l'esprit d'entreprise et d'entrepreneuriat collectif, sécurisation des parcours des créateurs d'entreprises...

**Cinq missions sont attribuées aux incubateurs** : une mission d'identification et d'acquisition des ressources ; une mission de transmission des connaissances ; un moyen de légitimer les entrepreneurs ; un moyen d'améliorer leur réputation ; et enfin une mission de soutien au développement d'opportunités.

Le choix d'une définition large des incubateurs implique de prendre en compte **un très grand nombre d'opérateurs**. Ce choix impose d'une part de représenter dans un cadre d'analyse dynamique la diversité du processus d'accompagnement. Il rend d'autre part nécessaire la classification de l'ensemble de ces opérateurs dans des typologies.

### *1.2. Processus d'accompagnement entrepreneurial*

**Le processus d'accompagnement résulte de trois mécanismes importants :**

- la **politique stratégique** de la structure : la structure doit concevoir un positionnement stratégique en lien avec sa mission et qui détermine sa politique de sélection. La structure doit également parvenir à créer un écosystème d'accompagnement qui facilite la mise en réseau des porteurs de projet et ainsi l'accès aux ressources indispensables à la poursuite des opportunités d'affaires.
- le type de **services fournis** et l'apport en ressources et en compétences matérielles et immatérielles (intervention plus ou moins forte de la structure d'accompagnement sur le projet incubé) ;

## Schéma 2 : Processus d'accompagnement - un cadre d'analyse dynamique



- la possibilité **d'accès à différents réseaux** que permet la structure (rôle de médiateur entre des réseaux académiques et de transfert de technologies, des réseaux liés au milieu d'affaires et de commerce, des réseaux de formation, des réseaux liés au développement économique et social local, des agences centrales de l'Etat...).

Le processus d'incubation est présenté dans le schéma 2. Il a semblé pertinent d'associer le critère « Sélection des projets » à la stratégie plus globale dans laquelle s'inscrit l'incubateur. Cette **dimension stratégie** a trait non seulement à la sélection des projets mais également au positionnement plus ou moins offensif de la structure sur un marché de l'accompagnement à la création d'entreprise de plus en plus concurrentiel, à l'adoption par la structure d'une

démarche plus ou moins qualitative, d'une politique plus ou moins innovante de gestion des ressources humaines lui permettant de s'adapter plus ou moins facilement à la demande des porteurs de projets et au contexte économique et politique changeant (adaptation à l'évolution rapide des législations, des aides financières directes liées à la création d'entreprise, des politiques de transfert technologique et de la recherche académique, prise en compte de l'environnement économique local et du dynamisme d'innovation...).

### 1.3. *Diversité de structures d'accompagnement entrepreneurial*

Si le schéma précédent offre un cadre de réflexion général pour comprendre ce que la notion de processus d'accompagnement recouvre, **on peut identifier une grande variété de types d'incubateurs, structures classées dans des typologies** (tableau 1). Chaque classification reflète le contexte économique et politique du pays dans lequel évoluent les structures. Les critères utilisés pour classer les structures d'accompagnement sont variés : origine de la valeur ajoutée créée, objectifs poursuivis par les incubateurs et secteurs d'activité impliqués, environnement concurrentiel, nature du promoteur, phases d'intervention, sources de revenu, services offerts, techniques managériales de gestion d'équipe, source de la technologie...

Concernant **l'origine du financement** par exemple, les incubateurs académiques (ayant pour principal objectif le transfert de technologie à partir de travaux de recherche fondamentale), possède un financement totalement public contrairement aux incubateurs universitaires (qui dépendent très souvent de partenariat public-privé), aux incubateurs d'entreprises<sup>5</sup> ou encore aux incubateurs d'investisseurs privés<sup>6</sup> financés essentiellement par des acteurs privés.

*Public et/ou privé, généraliste ou spécialisé, à but lucratif ou non, l'hétérogénéité des structures d'accompagnement est aujourd'hui avérée.*

---

<sup>5</sup> L'incubateur d'entreprise se réfère à une structure accompagnant la création de nouvelles entreprises par des salariés, soutenus par leur employeur. Développement d'activités en relation ou non avec la maison mère et très souvent tourné vers les secteurs technologiques de haut niveau, ce type d'incubateur repose sur les principes d'essaimage et d'intrapreneuriat.

<sup>6</sup> L'incubateur d'investisseurs privés se réfère aux structures accompagnant les entreprises innovantes en finançant leur portefeuille d'actions. Ils existent trois grands types d'investisseurs privés : les fondations, les sociétés de capital-risque (qui s'adressent à des jeunes entreprises qui présentent de forts risques technologiques et/ou de marché et doivent faire face à de lourds frais de recherche et/ou d'investissement) et les business angels (particulier ayant une grande expérience des affaires qui investit dans les premières années de l'existence d'une entreprise).

**Tableau 1 : Revue de littérature des typologies effectuées sur les structures  
d'accompagnement à la création d'entreprises dans le monde**

<b>Auteurs Types</b>	<b>Pays / Année</b>	<b>Méthodologie Structures</b>	<b>Critères de classification</b>	<b>Types</b>
<b>Allen &amp; McCluskey</b> <i>6 types</i>	1990 USA	Enquête 127 structures Régression	Nature du promoteur (origine de la valeur ajoutée)	Organisation à but lucratif Organisation à but non lucratif Incubateur académique Incubateur d'investisseur privé Incubateur hybride Incubateur d'entreprise Incubateur mixte
<b>Aernoudt</b> <i>5 types</i>	2004 USA et Europe	Pas d'enquête	Philosophie Objectifs stratégiques Secteurs d'activité	Incubateur Développement régional Incubateur technologique Incubateur social Incubateur académique
<b>Grimaldi &amp; Grandi</b> <i>4 types</i>	2005 Europe	8 structures Entretiens qualitatifs	Nature du promoteur Mission institutionnelle Secteur industriel Localisation / Marché Phase d'intervention Source de revenu Services offerts Pratiques GRH	Incubateur technologique Incubateur universitaire Incubateur d'entreprise Incubateur indépendant privé
<b>Clarysse, Wright &amp; Lockett</b> <i>3 types</i>	2005 Europe	43 structures Régression	Complexité des activités Hétérogénéité des ressources	Modèle faible sélection Modèle sélectif d'incubation Incubateur technologique
<b>Von Zedtwitz &amp; Grimaldi</b> <i>5 types</i>	2005 Italie	15 structures Entretiens semi-structurés	Avantage concurrentiel Objectifs stratégiques Nature du promoteur	Incubateur Développement régional Incubateur universitaire Incubateur virtuel Incubateur d'entreprise Incubateur technologique
<b>Becker &amp; Gassman</b> <i>4 types</i>	2006 USA et Europe	22 structures Entretiens qualitatifs	Source et type de technologie des incubateurs d'entreprise	Incubateur à profit rapide Incubateur Levier Incubateur internalisant la technologie Incubateur de marché
<b>Chabaud</b> <i>4 types</i>	2009 France	Pas d'enquête	Sources de financement	Financement public Financement public-financier Financement public-entreprise Financement diversifié
<b>Bakkali, Messeghem &amp; Sammut</b> <i>5 types</i>	2010 France	Pas d'enquête	Mix Social (axes emploi, valorisation, rémunération, participation)	Structure bureaucratique Structure professionnelle Structure adhocratique Structure entrepreneuriale Structure missionnaire
<b>Vanderstraet en &amp; Matthyssens</b> <i>4 types</i>	2012 Belgique	30 structures Entretiens qualitatifs 3 focus group	Services offerts	Service administratif Service logistique Appui comptable et managérial Mise en réseau
<b>Barbero, Casillas, Ramos &amp; Guitar</b> <i>4 types</i>	2012 Espagne	70 structures ANOVA	Nature du promoteur Objectif stratégique	Incubateur académique Incubateur universitaire Incubateur Développement local Incubateur privé

Certaines structures peuvent se focaliser sur la mise sur le marché de technologies particulières, alors que d'autres peuvent avoir pour objectif de stimuler l'activité économique locale et l'emploi en privilégiant la création de Très Petites Entreprises (TPE) impliquées dans les domaines de l'artisanat, du commerce ou des services aux entreprises et à la personne.

Définition hétérogène du concept d'accompagnement, différences en termes d'objectifs, de sélection des projets et de publics ciblés différents d'une structure à l'autre, revendication de l'accompagnement d'un projet par plusieurs structures, effectuer une classification de ces multiples acteurs est difficile. S'il existe des limites importantes à l'exercice de la typologie (la réduction d'informations notamment), **l'objectif ici est de gagner en lisibilité et de proposer une vue d'ensemble des acteurs impliqués dans l'accompagnement à la création d'entreprises en France.**

Ainsi, la section qui suit vise tout d'abord à établir un état des lieux de ces structures à partir de leurs rapports d'activité. Qui sont-elles ? Quand sont-elles apparues en France ? Quel est leur nombre et leur rôle ? La deuxième partie du rapport propose ensuite une typologie des structures d'accompagnement en France, typologie issue de l'analyse des données de l'enquête Labex Entreprendre réalisée en juin 2012.

## **2. L'activité d'accompagnement à la création d'entreprises en France**

On distingue généralement **deux dispositifs principaux de soutien à la création d'entreprise** en France:

- **les dispositifs d'aides directes** perçues par les porteurs de projets eux-mêmes : ces aides directes se réfèrent aux subventions et exonérations, aux prêts et avances diverses qui devront être remboursés parfois uniquement en cas de succès, aux dispositifs de garanties qui facilitent l'accès aux crédits bancaires et les prises de participation en capital dans les nouvelles entreprises.
- **les dispositifs d'aides indirectes** qui visent à accompagner et à faciliter la création d'entreprises. Ces aides indirectes font référence aux systèmes d'information et d'orientation des porteurs de projet ; à l'accompagnement concret du projet, de l'idée à la mise sur le marché ; aux systèmes d'hébergement des jeunes entreprises ; aux

dispositifs publics de valorisation de la recherche ou encore au soutien de mise en réseau d'affaires et financiers.

Ce sont les dispositifs indirects concernant l'accompagnement même du porteur de projet (et non le financement de la création d'entreprises) qui intéresseront ce rapport. Si l'historique suivant présente l'ensemble des acteurs impliqués à la fois dans l'accompagnement et le financement de la création d'entreprise, seules les structures privilégiant l'accompagnement réel des projets (c'est-à-dire proposant au moins le service de conseil avant création d'entreprise et/ou relatif au suivi de la jeune entreprise) seront développées dans la suite du rapport. Ainsi, cette seconde section effectue un **état des lieux et un descriptif général des pratiques des différents réseaux d'accompagnement publics, associatifs ou privés existants aujourd'hui en France.**

### *2.1 Historique de l'accompagnement et du financement de la création d'entreprises*

L'accompagnement à la création d'entreprise est indissociable d'une **volonté politique** des Etats de redynamiser l'activité économique et l'emploi, d'encourager le développement d'entreprises innovantes et de soutenir l'industrie des nouvelles technologies et la valorisation de la recherche. Si la France partage ces mêmes objectifs avec le reste du monde, son large panel de structures d'accompagnement est cependant à l'image d'une **priorité politique de l'Etat français : la diminution du chômage** (schéma 3).

A la fin des années 1970 et au début des années 1980, le gouvernement français et ses collectivités territoriales offrent les premières primes de soutien aux demandeurs d'emploi créant ou reprenant une entreprise (ACCRE, Prime Régionale à la création d'entreprise) et créent l'ANACE, Agence Nationale pour la Création d'Entreprises en 1979<sup>7</sup>. Cette structure finance l'implantation au sein des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) des guichets uniques, les CFE, Centres de Formalités des Entreprises. Les **chambres consulaires sont ainsi par nature les acteurs historiques de l'accompagnement des entrepreneurs.**

Sur cette même période sont installées sur l'ensemble du territoire français des **pépinières**, structures offrant un hébergement et un soutien logistique, technique, financier et juridique à

---

<sup>7</sup> L'ANACE devient l'APCE en 1996. Elle a pour rôle de promouvoir la création d'entreprises et l'esprit d'initiative et rendre accessible l'information sur un site internet. Depuis 2006, ses missions sont élargies : l'agence devient le support technique des réseaux d'accompagnement et des collectivités territoriales (formation) et répond aux besoins statistiques et d'étude des pouvoirs publics.

des entreprises récemment créées. Egalement, un réseau de **Boutiques de Gestion d'Entreprises** est mis en place afin d'aider et conseiller les entrepreneurs en gestion de projet. Ce réseau de boutiques va recevoir rapidement le soutien financier des Plates-Formes d'Initiatives Locales (PFIL). Créées en 1982, ces plates-formes sont composées de partenaires publics (Caisse des Dépôts et Consignations - CDC, DATAR) afin de développer les premiers réseaux d'associations et d'octroyer des prêts à taux zéro aux micro-entreprises (moins de 10 salariés).

Avec la nouvelle montée du chômage à la fin des années 1980 (deuxième phase), de nouveaux **réseaux financiers accompagnant la création d'entreprises**<sup>8</sup> soutenus par l'Etat (chèques conseils lancés par le Ministère de l'Emploi en 1994) sont créés.

- **Réseau France Initiative** (renommé Initiative France en octobre 2012) : ce réseau est aujourd'hui le premier réseau associatif de financement de la création d'entreprises en France. Souvent adossées à d'autres organismes tels que les CCI ou les collectivités locales, ces structures facilitent la relation bancaire des porteurs de projet grâce à des prêts d'honneur à taux zéro et sans caution.
- **Réseau Entreprendre** : composé de chefs d'entreprises en activité, ce réseau est un fonds d'investissement créé pour soutenir les jeunes entrepreneurs à potentiel.
- **France Active** : ce réseau, créé en 1998 par la CDC, des banques et des organisations caritatives, expertise et finance les TPE et les associations développant des projets en lien avec l'économie sociale. Ce réseau d'insertion s'adresse aux porteurs de projet en situation d'exclusion ou en lien avec l'Economie Sociale et Solidaire.
- **Réseau ADIE** (Association pour le Droit à l'Initiative Economique) : créée en 1989, l'ADIE a pour mission principale de financer les micro-entrepreneurs en situation de précarité et n'ayant pas accès au crédit bancaire traditionnel.

---

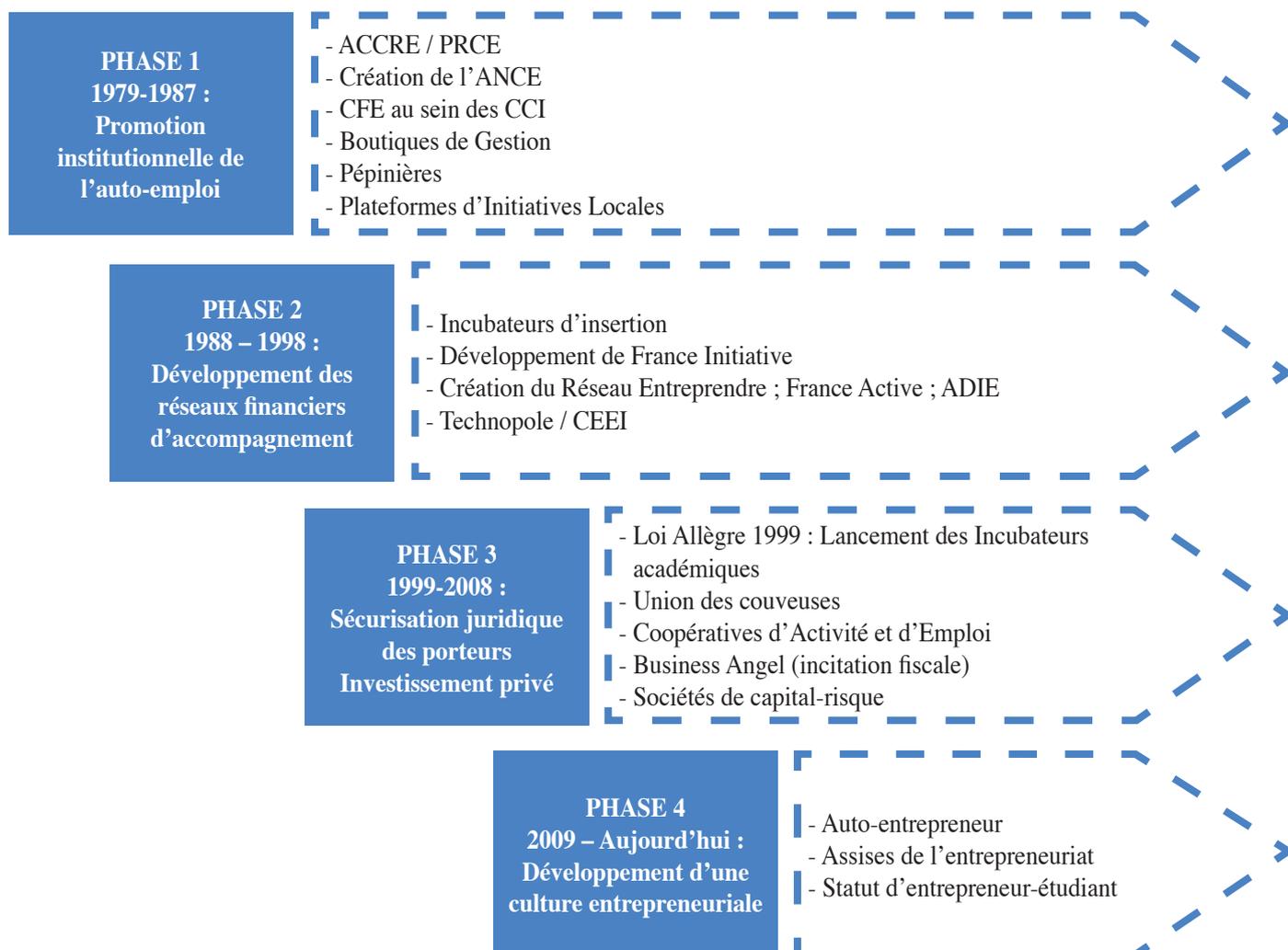
<sup>8</sup> Les chiffres présentés ci-dessous proviennent du rapport d'évaluation de décembre 2012 de la cour des comptes « *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises* » et des différents rapports d'activité de 2011 des têtes de réseau.

La troisième phase de l'accompagnement à la création d'entreprises en France (1999 à 2008) se caractérise par trois principales tendances :

D'une part la sécurisation juridique des créateurs d'entreprises avec le développement de l'Union des **couveuses** (structures offrant un hébergement juridique et un accompagnement aux entrepreneurs afin de leur permettre de tester leur activité avant même de créer leur propre entreprise) et de la création du nouveau statut « entrepreneur-salarié » au travers du développement des **Coopératives d'Activité et d'Emploi** (CAE).

D'autre part, la promotion de l'innovation, le transfert de technologie et la valorisation de la recherche avec la création de la fédération FTEI en 2000 des **Technopoles** et des **Centres Européens d'Entreprises Innovantes** (CEEI) mais surtout le développement des **incubateurs académiques** (loi Allègre 1999).

### Schéma 3 : Principales étapes de l'accompagnement et du financement de la création d'entreprises en France depuis 30 ans



La troisième tendance concerne la volonté actuelle de l'Etat de promouvoir la participation du **secteur privé** dans l'accompagnement et le financement de projets d'entreprises risqués, au travers du **développement des Business Angels et des sociétés de capital-risque**. L'accompagnement par des investisseurs privés est une pratique encore limitée en France (15% de la collecte de capital investissement).

La dernière phase se caractérise par la volonté des pouvoirs publics de **renforcer la culture entrepreneuriale** :

L'année 2009 marque la mise en place du **statut de l'auto-entrepreneur** qui s'est accompagnée d'une augmentation très significative du nombre de création d'entreprises plaçant la France au sommet européen. Si ce dispositif ne manque pas de limites, il contribue à faciliter l'accès à l'activité entrepreneuriale à l'ensemble de la société des plus jeunes (étudiants) aux plus âgés (retraités).

En 2013, les **Assises de l'entrepreneuriat** organisées par le gouvernement peuvent être interprétées comme un signal fort pour que l'entrepreneuriat se diffuse dans toutes les strates de la société et que le processus entrepreneurial soit facilité. L'objectif est de libérer l'énergie entrepreneuriale en identifiant et en supprimant les freins.

Dans le prolongement des Assises de l'entrepreneuriat et en lien avec le « Plan d'action 'Entrepreneuriat 2020' - Raviver l'esprit d'entreprise en Europe » de la Commission Européenne, les **Pôles Etudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE)** sont créés. Ce dispositif fait suite à l'expérimentation des Pôles de l'Entrepreneuriat Etudiant (P.E.E.) sur la période 2010-2013. Ces pôles offrent la possibilité, pour tout étudiant qui le souhaite, d'être formé à l'entrepreneuriat et d'entreprendre sur son campus.

Cet historique retrace ainsi l'arrivée successive des principaux acteurs, financiers ou non, impliqués dans l'accompagnement des jeunes entrepreneurs en France depuis trente ans. L'état des lieux qui suit a pour objectif d'apporter davantage de précisions concernant le fonctionnement et les pratiques des structures spécialisées dans l'accompagnement des porteurs de projet.

## 2.2 Spécificités des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial en France

Il est intéressant tout d'abord d'avoir une idée du nombre de structures ayant pour spécificité l'accompagnement des porteurs de projet en France (tableau 2). Les chiffres avancés ici ne sont qu'une estimation effectuée à partir de nombreux documents<sup>9</sup>.

*Nous estimons à 1 458 le nombre de structures d'accompagnement françaises en 2011 (hors réseaux financiers).*

*Ont été comptabilisés dans ce chiffre :*

- les acteurs historiques de l'accompagnement : les **Chambres de Commerces et d'Industrie (CCI)** et les **Chambres de Métiers et de l'Artisanat (CMA)** ;*
- les **pépinières** (représentées en partie par le Réseau ELAN) ;*
- les **Boutiques de Gestion d'Entreprises** (Réseau BGE) ;*
- les **incubateurs publics et technologiques** : les incubateurs académiques ainsi que les incubateurs issus de technopoles et de Centres Européens d'Entreprises Innovantes (CEEI) ;*
- les nouveaux acteurs de l'accompagnement : les **couveuses** et les **Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE)**.*

La liste des réseaux de structures d'accompagnement présentée ici n'est pas exhaustive. En effet, d'autres acteurs impliqués dans le domaine de l'accompagnement d'entreprises, plus petits et spécialisés dans des secteurs spécifiques existent : les ORIFF-PL (Offices Régionaux d'Information de Formation et de Formalités des Professions Libérales) ; les chambres d'agriculture ; La CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment) ; les réseaux SCOP (Sociétés COopératives et Participatives)... Les associations

---

<sup>9</sup> De nombreuses sources ont été utilisées pour réaliser ces estimations : rapport d'évaluation de la Cour des Comptes (2012) ; rapport d'activité 2012 des réseaux CCI, BGE et de l'Union des couveuses ; rapport du MESR (2009) sur les incubateurs d'entreprises innovantes liées à la recherche publique ; cinquième forum national des pépinières d'entreprises (2008) ; informations récoltées sur le site de l'APCE ; site ELAN ; site de Coopérer pour entreprendre et de Copéa.

qui accompagnent elles aussi la création d'entreprises ne sont pas répertoriées en réseau et donc n'ont pas été directement ciblées dans ce rapport.

**Tableau 2 : Estimation du nombre de structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France en 2011**

Liste des réseaux d'accompagnement (hors réseaux financiers)	Nombre d'implantations locales	% Total
CCI	234	16,0%
CMA	111	7,6%
BGE	450	29,5%
Pépinière	400	27,4%
Incubateur académique	28	2,1%
Technopole/CEEI	87	6,0%
Couveuses	55	3,8%
CAE	111	7,6%
<b>TOTAL</b>	<b>1458</b>	<b>100,0%</b>

Sources multiples  
Les chiffres déclarés pour les pépinières proviennent du site de l'APCE

L'ensemble de ces réseaux représente ainsi les différentes possibilités pour un jeune entrepreneur de faire accompagner son projet. Comment fonctionnent-ils ? Combien de projets accompagnent-ils à l'année ? Comment sont-ils financés ? Chaque structure possède ses propres cibles, objectifs, et modes de financement. Cette étude se propose ainsi de synthétiser l'ensemble de ces informations<sup>10</sup> pour estimer ce qu'est aujourd'hui l'accompagnement à la création d'entreprises en France.

<sup>10</sup> Les chiffres annoncés doivent être analysés avec précaution. La différence de taille des échantillons de populations et le fait qu'un même porteur de projet puisse appartenir à plusieurs réseaux d'accompagnement rendent l'interprétation des chiffres difficile.

## *Les Chambres consulaires<sup>11</sup> : les acteurs pivot de l'accompagnement entrepreneurial*

Ancrées très fortement dans les territoires (234 Espaces Entreprendre au sein des CCI et 111 CMA départementales et régionales), les chambres consulaires proposent aux créateurs d'entreprises des prestations d'accueil, de formation (collective<sup>12</sup> et rendez-vous individuel) et très souvent de suivi post-crédation. En 2012, les CCI ont accueilli 206 000 porteurs de projets (dont 45 000 désirant devenir auto-entrepreneur) et ont réalisé 80 600 pré-diagnostic. Enfin, 57 151 projets de création ont été étudiés dans le cadre de rendez-vous individuels personnalisés (Rapport d'activité 2012 CCI France). Les CMA quant à elles reçoivent en 2011 en entretien individuel en moyenne 68 000 personnes par an et organisent 47 000 stages de préparation à l'installation (site de l'Assemblée Permanente des CMA).

Si CCI France (ex-ACFCI depuis août 2012) tente d'harmoniser l'offre de l'ensemble des CCI et leurs tarifs (au moins au niveau régional), chacune a des pratiques

*Les Chambres consulaires sont très souvent considérées comme les points d'entrée de l'accompagnement à la création d'entreprises.*

bien spécifiques et peut compléter son offre de services de façon individuelle (cour du soir, forums, dispositifs d'aide au financement...). En moyenne, 43% du financement des CCI proviennent de ressources liées aux produits et prestations délivrées par les chambres. Elles peuvent également créer une communauté de financeurs, mettre en place des outils financiers (une CCI peut être actionnaire d'une société de capital-risque), gérer des CEEI, ou encore gérer certaines aides publiques mises en place par les régions. Ainsi, près d'un quart des plates-formes d'initiatives locales sont adossées à une CCI (Cour des Comptes, 2012).

*En raison de leur mission de service public et de leur légitimité historique sur les territoires, les chambres consulaires accompagnent plus des deux tiers des projets soutenus en 2012.*

---

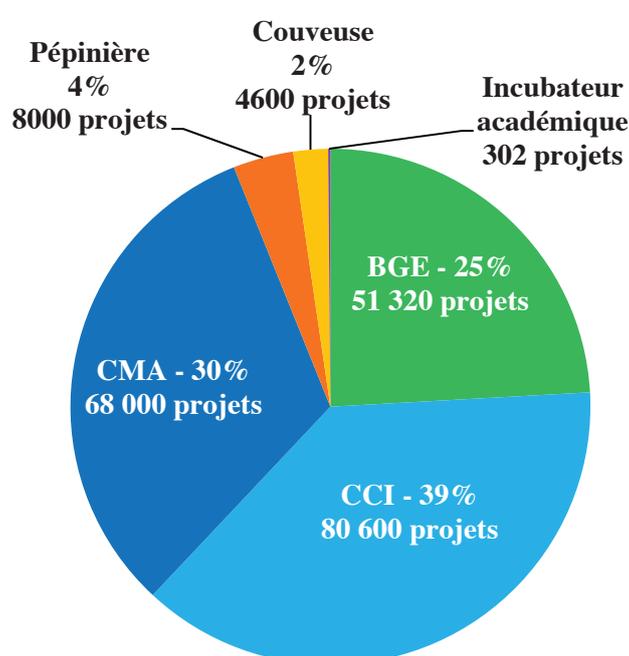
<sup>11</sup> Il existe en France quatre types de Chambres consulaires : les chambres de commerce et d'industrie ; les chambres des métiers et d'artisanat ; les chambres d'agriculture et les chambres d'Economie Sociale et Solidaire. Ce rapport s'est concentré sur les CCI et les CMA.

<sup>12</sup> En 2012, 71 000 personnes ont participé à la « demi-journée d'information collective » et 786 sessions de formation « 5 Jours pour Entreprendre » ont été suivies par 7 210 futurs chefs d'entreprise (Rapport d'activité CCI France, 2012).

## Le Réseau BGE : un réseau national d'appui aux entrepreneurs

Créé en 1979, le **réseau des Boutiques de Gestion d'Entreprises** a pour objectif d'orienter, d'accompagner les porteurs de projets, de tester le projet en grandeur réelle et d'encourager la création d'entreprises au travers de concours talent afin de répondre aux enjeux sociaux et économiques des territoires. Ce réseau porte 50% des personnes entrées en couveuse (2310 projets testés en couveuse) et animent 9 pépinières (hébergement de 250 entreprises).

**Graphique 1: Approximation du nombre de projets accompagnés par réseau d'accompagnement en France, 2012**



Données manquantes concernant les CAE, les technopoles et les CEEI.

### Réseau BGE 2012

905 conseillers salariés  
450 implantations locales  
dont 53 associations autonomes

Favorisant l'ancrage territorial des projets qu'elles accompagnent, de nombreux partenariats sont engagés entre les BGE et les collectivités locales. Selon le rapport d'activité 2012 du réseau BGE, 60% du budget national des BGE est en effet financé par l'Etat (14%), les régions (24%), les départements (14%) et les autres collectivités locales (8%). Ces structures ont expertisé 51 320 projets (plus de 80 000 personnes accueillies et 15 080 personnes formées). En 2012, 64% des porteurs de projet accueillis sont des

demandeurs d'emploi de moins d'un an (14% sont à la recherche d'un emploi depuis plus d'un an). Ainsi, 16 100 entreprises ont été créées<sup>13</sup> et 24 150 emplois ont été créés en 2012. Selon ce même rapport, 72% des entreprises sont pérennes à trois ans. Plus d'un créateur sur deux accompagné par le réseau BGE a accès à un financement public (1/3 en moyenne nationale).

### *Les pépinières : un réseau d'hébergement d'entreprises tourné vers l'innovation*

Les données concernant le **réseau des pépinières** proviennent essentiellement du site de l'APCE (qui recense environ 400 structures) et de la tête de réseau ELAN (document provenant du cinquième forum national des pépinières d'entreprises organisé en juin 2008). Les pépinières offrent selon ce réseau (qui lui répertorie plus de 230 pépinières) non seulement les **services traditionnels d'hébergement** (bureaux, stockage, salles de réunion), mais également des **services partagés** permettant des réductions de charge, un soutien financier (73% d'entre elles) et commercial (63%), juridique (65%), comptable (50%) ou encore un appui au développement technologique (43%) aux jeunes entreprises. Selon ce même document, 70% des pépinières répertoriées dans le réseau sont généralistes et 28% sont innovantes. En moyenne, en 2007, le nombre d'entreprises créées par l'ensemble du réseau pépinière a été estimé à 3200 entreprises.

*Les pépinières peuvent avoir différents statuts (association ou entreprise qui ont une mission de service public) ou être gérées par des structures indépendantes : agglomération, syndicat mixte, agence de développement économique, centre d'innovation CEEI, couveuse, BGE...*

Seules 27% des pépinières recensées dans le réseau ELAN ont bénéficié de la certification AFNOR. Les pépinières étant très fortement impliquées dans le développement local des territoires, de nombreuses collectivités locales (intercommunalités, département, région) et parfois même des fonds européens les financent afin de stimuler l'activité économique d'une zone. L'Etat s'implique peu dans ce type de structure.

---

<sup>13</sup> Ces entreprises sont plutôt de petites entreprises généralistes : 37% des activités développées dans ces entreprises sont liées au commerce, 17% liées aux services à la personne, 14% liées aux services aux entreprises et 14% liées au bâtiment et BTP. De même, 65% d'entre elles sont des entreprises individuelles, seulement 30% sont des SARL ou EURL (rapport 2012).

## *L'Union des couveuses : un acteur récent permettant aux entrepreneurs de tester leurs projets d'activité*

**L'Union des couveuses d'entreprises (UCE)** est un réseau national créé en 2002 qui regroupe les couveuses d'entreprises (qui peuvent être à la fois des associations, des SAS, des EURL). Elle compte, en 2012, 55 couveuses (192 lieux d'accueil) qui élisent tous les trois ans un conseil d'administration et un bureau national. Une couveuse, au travers d'un CAPE (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise), permet à « **l'entrepreneur à l'essai** » de bénéficier d'un **hébergement juridique, de coaching et de formation**. Elle lui permet d'utiliser le numéro SIRET de la structure d'accueil afin de tester son projet d'entreprise, de mettre en place des outils de management adéquats et de commencer à se constituer son réseau de clients et de partenaires. Les couveuses doivent d'une part répondre à un objectif de **croissance du territoire et d'efficacité économique** des projets testés. Elles doivent d'autre part répondre à un objectif **d'équité sociale** afin de réduire les inégalités sociales (95% des entrepreneurs sont des demandeurs d'emploi, dont 33% des demandeurs d'emploi de longue durée) et développer la solidarité.

*Très souvent généralistes, les couveuses se spécialisent de plus en plus sur certaines filières : services à la personne, métier de la création, Economie Sociale et Solidaire, réflexions agricoles...*

En 2012, 4600 entrepreneurs ont testé leur activité sur une durée moyenne de 11 mois (3650 entrepreneurs en 2009). Sur l'ensemble de ces entrepreneurs, 2115 ont terminé leur test en couveuse (46% de l'ensemble). En 2012, 55% de ces testeurs (1165 entrepreneurs) ont créé une entreprise et 21% ont retrouvé un emploi. Sur l'ensemble des entreprises créées, 59% ont développé des activités liées au secteur des services, 12% liées à l'artisanat, 9% au commerce et 6% aux activités culturelles et artistiques. L'union estime que leur taux de pérennité à trois ans est élevé (de l'ordre de 90%). Le financement des couveuses provient de sources très diverses : contribution des porteurs de projets (15%), Etat (10%), fonds européens (10%), CDC (5%)... La source financière principale des couveuses provient des collectivités locales (60%) puisque près du tiers de leur coût total est financé par la région (Cour des Comptes, 2012), le reste étant financé par les communautés d'agglomération, les conseils généraux...

### *Les Coopératives d'Activité et d'Emploi : une nouvelle opportunité pour les porteurs de projet de devenir entrepreneur salarié*

Les **Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE)**, considérées avec les couveuses comme des nouvelles pratiques d'accompagnement, ont pour particularité de **salarier leurs porteurs de projet**. Après le test de l'activité, le porteur peut devenir **entrepreneur salarié de la coopérative**. Les CAE, en offrant la possibilité de concilier autonomie professionnelle et soutien collectif, proposent aux jeunes entrepreneurs un accompagnement coopératif. Dans la même lignée que les couveuses, elles leur proposent également un hébergement juridique ainsi qu'un service commun de gestion comptable et administrative (moyennant 10% du chiffre d'affaires de chaque activité). Très récentes, peu de données les concernant sont disponibles. Le ministère de l'emploi estime à 200 le nombre de ces nouvelles structures en 2007.

Si ce panorama des structures d'accompagnement concerne jusqu'ici essentiellement des organisations tournées vers les TPE et le développement économique et social local, d'autres structures d'accompagnement visent les porteurs de projets innovants et/ou s'inscrivent dans une démarche de transfert de technologie et de valorisation de la recherche.

### *Les incubateurs académiques : des acteurs spécialisés dans l'accompagnement des entreprises innovantes liées à la recherche publique*

Les **incubateurs académiques**, appelés également **incubateur de recherche publique**, ont été mis en place avec la Loi Allègre (1999). Cette loi a eu pour objectif d'inciter le transfert de la recherche publique vers l'économie par le biais de la création d'entreprises de technologies innovantes. Le travail des incubateurs académiques comporte généralement quatre phases : la sensibilisation des chercheurs et la détection des projets à potentiel ; la phase de pré-incubation du chercheur créateur ; la sélection des projets ; et la phase d'incubation (coordination, aide au financement et à la mise en réseau).

*La mission principale des incubateurs académiques est de valoriser la recherche sous forme de droit à la propriété intellectuelle et de former des clusters d'excellence.*

En 2013, 28 incubateurs académiques, répartis sur l'ensemble des régions françaises, sont répertoriés<sup>14</sup>. La grande majorité d'entre eux sont multisectoriels (seuls trois sont spécialisés dans le multimédia éducatif ou dans la biotechnologie). Ils portent soit sur des **projets issus de la recherche publique** (des chercheurs valorisant leurs travaux de recherche) soit sur des **projets liés à la recherche** (porteurs indépendants extérieurs à la recherche qui nécessitent une technologie provenant de la recherche publique). Ces incubateurs permettent d'héberger et d'accompagner les projets de la phase de maturation (afin de faire preuve du concept scientifique) à la phase d'incubation (qui consiste à transformer ce concept scientifique en une création d'entreprises).

Le financement des incubateurs est assuré en 2011 par les subventions du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) (37%), par la région (28%) et par des fonds européens (18%) (Rapport de la Cour des Comptes, 2012). Selon ce même rapport, un incubateur accompagne en moyenne 10 projets et crée 7 entreprises par an (coût public total moyen de 80 000 euros par entreprise). En Languedoc-Roussillon par exemple, l'incubateur LRI (Languedoc-Roussillon Incubation) accompagne en moyenne 18 projets par an et crée 9 entreprises par an (enquête menée par le Labex Entreprendre en 2012, rapport « *Analyse de la trajectoire de développement des entreprises incubées à LRI* »). Selon le rapport d'évaluation de 2009 du MESR, le nombre d'emploi moyen par entreprise créée est relativement faible : 50% des incubateurs n'ont pas réussi à créer des entreprises à plus de 20 salariés. Le rapport de 2006 indique pour sa part que seuls 5 emplois sont créés en moyenne par entreprise. Les entreprises accompagnées par l'incubateur LRI comptent en moyenne 7 emplois (rapport Labex Entreprendre).

### *Labels CEEI et Technopole : des acteurs favorisant les synergies entre industrie et recherche*

Les incubateurs technologiques ont pour leur part moins de lien avec la recherche publique mais davantage avec le monde des affaires : les incubateurs issus des technopoles et ceux issus des Centres Européens d'Entreprises Innovantes (CEEI également appelé European Community Business and Innovation Centres – EC BIC). En effet, en aval de la R&D,

---

<sup>14</sup> Le nombre d'incubateurs académiques évolue actuellement en raison de la mise en place progressive des SATT (Sociétés d'Accélération de Transfert de Technologie).

« *l'innovation technologique s'inscrit dans une démarche applicative et s'apparente à la mise au point d'un service, d'un produit ou d'un procédé nouveau dans la perspective d'une mise sur le marché* » (site DGCIS - Direction Générale de la compétitivité, de l'industrie et des services).

Le réseau RETIS<sup>15</sup> regroupe ainsi l'ensemble de ces structures accompagnant la création des entreprises innovantes. Il recense 38 structures labellisées CEEI par le réseau européen EBN (European Business Innovation Centre Network)<sup>16</sup> et 49 structures labellisées technopoles par le réseau RETIS lui-même. Ces deux labels correspondent aux organismes d'intérêt public qui accompagnent les PME innovantes, favorisent les synergies entre l'industrie et la recherche (ingénierie de l'innovation, soutien en termes de levée de fond et de stratégies commerciales), facilitent la mise en réseau des acteurs académiques, économiques et financiers et contribuent au dynamisme économique d'un territoire, le plus souvent au niveau national. Les CEEI sont majoritairement financés par les collectivités locales et l'Union Européenne.

L'ensemble des structures d'accompagnement présentées ici se sont développées et se développent toujours pour **répondre à des besoins très divers**, dans des **contextes variés** et **en fonction de multiples acteurs et parties prenantes**. La concurrence et/ou la complémentarité qui existent entre ces structures les ont amenées à se différencier les unes des autres : certaines ont en effet fait le choix de se spécialiser sur des domaines techniques particuliers, proposent des contenus différents dans leur offre de services ou se différencie par leur degré de professionnalisme ou leur style de relation accompagnant-accompagné.

Ce rapport s'intéresse ainsi non seulement aux modes organisationnels, aux pratiques de GRH et aux stratégies des structures d'accompagnement en France, mais également à l'étude des conséquences de ces pratiques en termes de performance économique et organisationnelle. Pour les évaluer, une **enquête nationale** a été réalisée par le **Labex Entreprendre** entre juin 2012 et avril 2013 sur les structures d'accompagnement.

---

<sup>15</sup> La FTEI – France Technopoles Entreprises Innovation - se rapproche en 2006 de France Incubation pour donner naissance au *Réseau RETIS* afin de fortifier les liens existant entre les établissements d'enseignement supérieur et de la recherche, les technopoles, les incubateurs académiques et les CEEI. En 2008, le réseau accueille également les pôles de compétitivité et les incubateurs des établissements d'enseignement supérieur.

<sup>16</sup> 150 CEEI sont répertoriés au niveau de l'Union Européenne.

## SYNTHESE 1 : RETOUR SUR 30 ANS D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL EN FRANCE

- Depuis 30 ans, le **marché de l'accompagnement entrepreneurial** en France s'est complexifié au fur et à mesure des lois favorisant l'initiative économique et la création d'entreprises. Les acteurs impliqués dans l'accompagnement des porteurs de projet en France se sont multipliés.
- Le **processus d'accompagnement** résulte de trois composantes :
  - la politique de sélection des projets
  - le type de services offerts,
  - la possibilité d'accès à différents réseaux professionnels et/ou de recherche.
- **Quatre étapes** caractérisent le développement de l'activité d'**accompagnement entrepreneurial** :
  - 1979-1987 : Soutien des demandeurs d'emploi et promotion de l'autoemploi ;
  - 1988-1998 : Développement des réseaux financiers d'accompagnement ;
  - 1999-2008 : Sécurisation juridique des porteurs de projet et participation du secteur privé (2000) ;
  - 2009-aujourd'hui : Développement d'une culture entrepreneuriale.
- Le **nombre de structures d'accompagnement** en France (hors réseaux financiers) est estimé aujourd'hui à 1458. Les Boutiques de Gestion, les CCI et les pépinières sont les structures les plus représentées sur le territoire (rapports d'activité des principaux réseaux d'accompagnement).
- L'étude estime à plus de 225 000 le **nombre de projets accompagnés** en 2012 (hors CAE et technopoles). A elles seules, les chambres consulaires accompagnent plus des deux tiers des projets soutenus en 2012 (rapports d'activité des principaux réseaux d'accompagnement).





**PARTIE 2**

**ETAT DES LIEUX DES STRUCTURES  
D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION  
D'ENTREPRISES EN FRANCE : ENQUETE**





Dans l'objectif de mieux comprendre le marché de l'accompagnement entrepreneurial en France, le Labex Entreprendre a mené entre 2012 et 2013, une **enquête sur 135 structures** impliquées sur ce marché.

Ce marché de l'accompagnement est devenu très dynamique attirant de nombreux nouveaux entrants. Il est caractérisé par une grande variété d'acteurs, CCI, CMA, pépinières, incubateurs, sociétés de conseils, experts-comptables... Nous avons fait le choix de nous centrer sur les principaux réseaux d'accompagnement (CCI France, APCMA, BGE, ELAN, RETIS...). Ces réseaux interviennent ante ou post création et proposent aux porteurs de projet au moins un service de conseil et de mise en réseau. Nous avons écarté de la présente étude certaines structures très spécialisées d'un point de vue sectoriel (agriculture, bâtiment, professions libérales) ou du point de vue des services (financement). Malgré ce focus, il ressort une **grande hétérogénéité des structures** étudiées notamment du point de vue de la taille et de la nature des projets accompagnés.

Face à cette diversité, nous avons décidé de **construire une typologie** à partir de critères relatifs à l'impact économique et à la nature des projets (innovation et insertion). Trois types sont ressortis : les structures orientées développement économique (39 % de l'échantillon), les structures orientées innovation technologique (35%) et les structures orientées économie sociale et solidaire (25%). Cette typologie, rejoignant les principales typologies présentées dans le chapitre précédent, sera utilisée dans la suite du rapport pour étudier les stratégies, les pratiques de management et la performance des structures d'accompagnement.

Dans cette deuxième partie, nous exposerons d'une part notre échantillon (méthodes d'échantillonnage et collecte de données utilisées) et d'autre part les principales caractéristiques des structures d'accompagnement enquêtées, en termes notamment d'activité. Nous présenterons enfin une typologie au sein de ce panel d'acteurs et dégagerons trois profils-types majeurs au sein de notre échantillon.

## 1. A la rencontre des structures d'accompagnement

### 1.1. Méthodologie de l'enquête

Cette enquête a été menée au **niveau national** dans le but de récolter des **données sur les modes organisationnels, pratique GRH et sur les stratégies de développement des structures d'accompagnement en France.**

Le questionnaire a été administré en ligne afin de recueillir le degré d'accord ou au contraire de désaccord de 135 responsables de structures d'accompagnement vis-à-vis

*Questionnaire administré en ligne  
135 responsables de structures  
d'accompagnement enquêtées*

de multiples affirmations en lien avec leurs pratiques managériales. Les directeurs ont été la cible de cette enquête car ils possèdent une vision globale de leur structure et peuvent avoir le recul nécessaire pour répondre à des questions précises relatives à leur organisation.

**Deux critères** ont été sélectionnés pour définir notre échantillon.

- (i) Le premier critère de sélection a trait au **contenu de l'offre de services** des structures d'accompagnement : les structures privilégiant dans leur offre d'accompagnement au moins le service de conseil avant création d'entreprises et/ou relatif au suivi de la jeune entreprise. Toutes les structures enquêtées, si elles peuvent ou non héberger des entreprises, leur proposer le partage ou non d'un service logistique, ont donc au minimum en commun de posséder une équipe de conseillers formés sur l'aide à la création et au développement d'entreprises.
- (ii) Le deuxième critère d'échantillonnage est lié à **l'appartenance des structures enquêtées à une tête de réseau reconnue** dans le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprises. Ce critère nous a permis de sélectionner des structures ayant adopté des normes de qualité établies par les réseaux (label et norme).

*Sept réseaux ont été ciblés pour l'enquête :*

- *le réseau CCI France (Réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie) ;*
- *le réseau APCMA (Assemblée Permanente des Chambres des Métiers et d'Artisanat) ;*
- *le réseau BGE (Boutiques de Gestion) ;*
- *le réseau ELAN (réseau de pépinières dont le tiers est certifiée AFAQAFNOR) ;*
- *le réseau RETIS (incubateurs académiques issus de la loi Allègre 1999, institutions labélisées « Technopole » et « CEEI – Centre Européen d'Entreprises Innovantes ») ;*
- *le réseau de l'Union des couveuses ;*
- *les réseaux Copéa et Coopérer pour entreprendre (Coopérative d'Activité et d'Emploi).*

*L'APCE a également contribué à la diffusion du questionnaire.*

Tous ces acteurs privilégient le conseil du porteur de projet avant la réalisation effective de ce dernier et/ou accompagnent le développement d'une jeune entreprise<sup>17</sup>. Ainsi, les réseaux qui développent essentiellement un service de financement du porteur de projet n'ont pas été retenus (Réseau Initiative France, Réseau ADIE et Réseau France Active).

**Les acteurs de l'accompagnement sélectionnés ont majoritairement un statut d'établissement public économique (CCI et CMA) ou d'association** (les réseaux BGE, technopole et CEEI) et n'ont très majoritairement pas de but lucratif. Seuls les statuts des pépinières d'entreprises diffèrent de ce profil et varient d'une structure à l'autre : association, régie municipale, SA, SARL... Les acteurs de l'accompagnement sélectionnés sont majoritairement **financés par des crédits publics** (provenant soit de subvention de l'Etat, des

---

<sup>17</sup> Certains réseaux de structures d'accompagnement ne font cependant pas partie de l'échantillon : les ORIFF-PL (Offices Régionaux d'Information de Formation et de Formalités des Professions Libérales) ; les chambres d'agriculture ; La CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment) ; les réseaux SCOP (Sociétés COopératives et Participatives)...

collectivités locales - départementales et régionales - et des opérateurs de l'Etat tels que la Caisse des Dépôts et Consignation) **et/ou européens**.

Le **questionnaire de l'enquête**, ayant eu pour objectif de mieux comprendre les modes et pratiques de management, s'est organisé autour de **quatre thématiques** (tableau 3).

**Tableau 3 : Quatre thématiques clés**

<b>Thème 1</b>	<b>Contexte</b> Environnement économique des structures
<b>Thème 2</b>	<b>Stratégie</b> Sélectivité des projets et orientation stratégique
<b>Thème 3</b>	<b>Management</b> Pratiques de GRH et style de direction
<b>Thème 4</b>	<b>Mode organisationnel</b> Organisation et fonctionnement

### *1.2. Carte d'identité des structures d'accompagnement*

L'ensemble des acteurs travaillant en France dans le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprises sont représentés dans l'échantillon. Suivant l'estimation du nombre total de structures

établies en France effectuée dans la première partie de ce rapport, **un dixième de la population mère a participé à l'étude** menée par le LABEX Entreprendre. Excepté la **surreprésentation des structures d'accompagnement du réseau RETIS (27%)** dans l'échantillon<sup>18</sup>, la population enquêtée est relativement proche de l'estimation réalisée<sup>19</sup>.

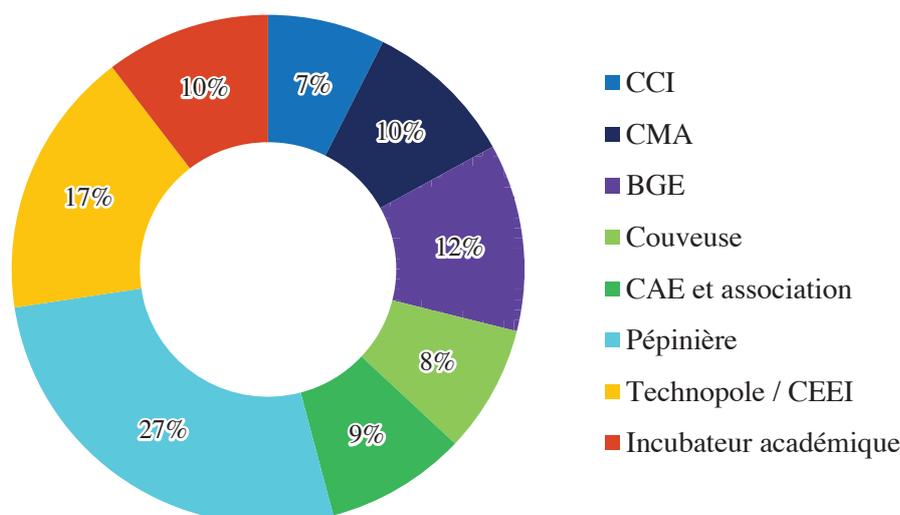
*Enquête Labex Entreprendre*

*1/10 de la population mère*

<sup>18</sup> La surreprésentation de ces acteurs serait due au fait qu'ils soient davantage sensibilisés aux travaux de recherche et soient davantage en lien avec le milieu universitaire.

<sup>19</sup> Pour des contraintes statistiques, deux types de structures peu représentées dans l'échantillon, les associations (n = 4) et les incubateurs universitaires (n = 4), ont été regroupés par défaut avec les Coopératives d'Activité et d'Emploi et les incubateurs académiques respectivement.

**Graphique 2 : Part des structures au sein de l'échantillon consulté**



Si la région Languedoc Roussillon est surreprésentée dans l'échantillon (surreprésentation expliquée par la localisation et la forte implantation régionale du Labex Entreprendre), **l'ensemble des régions sont présentes**. En effet, 18,5% des structures d'accompagnement enquêtées proviennent de la région Languedoc Roussillon (25 structures). Dans l'étude, les autres régions ayant le plus répondu à l'enquête sont la Bretagne (11), la région PACA (10) et la région Midi Pyrénées (10). Viennent ensuite les régions Centre (8), Ile-de-France (6), Nord-Pas-de-Calais (6), Rhône-Alpes (6), Limousin (6), Aquitaine (6). A noter, 7,4% de l'échantillon n'a pas renseigné son lieu d'activité.

**Tableau 4 : Période de création des structures consultées**

Périodes de création des structures	% total
Années 1980 (et acteurs historiques)	24,4%
Années 1990	30,4%
Années 2000 à aujourd'hui	45,2%
Total	100%

Enfin, nous pouvons noter que **la majorité des structures consultées ont été créées dans les années 2000** : 45,2% de l'échantillon total, soit l'ensemble des incubateurs académiques, la quasi-totalité des couveuses et des CAE ainsi que plus de 60% des pépinières enquêtées ont

été en effet créées à cette période (tableau 4). Viennent ensuite les structures d'accompagnement créées entre dans les années 1990 (phase caractérisée par la création de la moitié des technopoles et CEEI enquêtées) puis celles créées dans les années 1980 (les BGE). Les CCI et CMA enquêtées font partie par définition des acteurs les plus anciens.

## 2. Activité des structures d'accompagnement

Le tableau 5 résume les **principales caractéristiques des structures d'accompagnement** de l'échantillon en termes **d'activité** (nombre de projets et d'entreprises créés sur la zone d'influence de la structure d'accompagnement), en termes de **moyens** (taille et ressources mesurées en termes de part du budget et de temps consacré à l'accompagnement) et en termes de **nature des projets accompagnés** (degré d'insertion des demandeurs d'emploi et création d'emplois).

**Tableau 5 : Principales caractéristiques des structures enquêtées (n=135)<sup>20</sup>**

	Moyenne	Amplitude
Nombre de projets accompagnés par an	293	4 – 6500
Nombre d'entreprises créées par an	130	2 – 1200
Nombre de chargés d'affaires	5	1 – 34
Nombre d'entreprises créées par accompagnant	1 : 22	1 : 0,5 – 1 : 200
% de budget consacré à l'accompagnement	53,4%	1 - 100%
% du temps consacré à l'accompagnement	66,1%	4 - 100%
Part des entreprises créées par des personnes en recherche d'emploi	58,5%	0 - 100%
Nombre d'emplois par entreprise créée	2,9	1 – 10 emploi(s) par entreprise créée

<sup>20</sup> L'annexe 1 détaille les moyennes de ces principaux indicateurs par structure d'accompagnement. Le tableau ainsi construit sera utilisé pour créer les graphiques des pages suivantes.

L'amplitude que peuvent prendre les valeurs de chacun de ces indicateurs indique une **grande hétérogénéité des acteurs enquêtés**, indicateurs extrêmement sensibles à la définition du concept d'accompagnement de chaque structure.

## 2.1 *Nombre de projets accompagnés*

Les **structures accompagnant le plus de projets d'entreprises par an sont les CMA** (en moyenne 704 projets d'entreprises artisanales par an sur un département). L'accompagnement, au-delà de l'accueil, de la sensibilisation et de l'information des porteurs de projet, comporte plusieurs phases :

- les formations au métier de chef d'entreprise dans l'artisanat dont le Stage de Préparation à l'Installation (SPI) constitue un accompagnement obligatoire pour toute immatriculation d'entreprise artisanale ;
- les formations complémentaires concernant la gestion économique et financière, les stratégies commerciales, la gestion des ressources humaines ;
- les entretiens individuels *ante* création (définition de la faisabilité, du plan d'affaires et du plan de financement) ;
- l'accompagnement au démarrage de l'entreprise et conseil en développement (recrutement, investissement).

A noter que la durée et le contenu plus précis du processus d'accompagnement sont différents suivant les régions.

Les **seconds acteurs les plus importants en termes de volume de projets accompagnés sont d'une part les BGE et d'autre part les CCI**. Les BGE, en tant que prestataire important du pôle emploi et acteur présent sur de nombreux appels d'offre et dispositifs de financement (les conventionnements NACRE<sup>21</sup> notamment), accompagnent des projets de petite taille dans de nombreux domaines d'activité. Les CCI, en tant qu'acteurs historiques de l'accompagnement à la création d'entreprises (inscription obligatoire au registre du CFE -

---

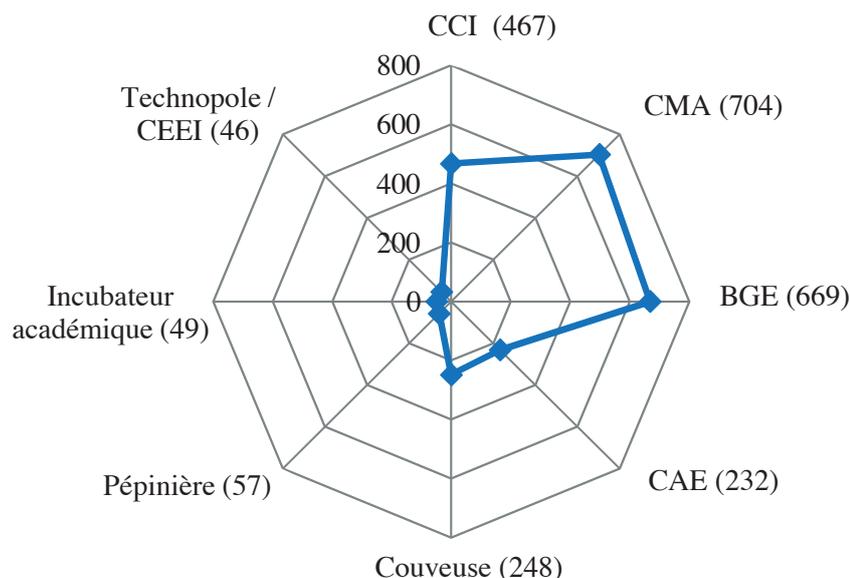
<sup>21</sup> Le dispositif NACRE se décompose en trois phases avant et/ou après la création de l'entreprise :

- une aide au montage du projet (phase 1)
- un appui à la structuration financière (phase 2) via notamment un prêt à taux zéro
- un suivi de l'entreprise (phase 3)

Cet accompagnement se poursuit jusqu'à trois ans après la création/reprise de l'entreprise.

Centre de Formalité des Entreprises), accompagnent également un grand nombre de projets. Ces **acteurs généralistes** accompagnent les entrepreneurs en termes de montage juridique et de structuration économique des projets, en termes d'élaboration de prévisionnel financier et en termes de recherche de financement. Ces acteurs proposent également des prestations de développement des entreprises.

**Graphique 3 : Nombre de projets accompagnés par an par structure**



*Le parcours fléché de l'accompagnement proposé par les chambres consulaires et les Boutiques de Gestion diffère des méthodes utilisées par le reste des structures enquêtées. Le type d'accompagnement est lié en effet directement au volume de projets accompagnés.*

**Les CAE et les couveuses**<sup>22</sup>, structures déclarant deux à trois fois moins de projets accompagnés relativement aux CMA, CCI et BGE, **accompagnent très différemment leurs porteurs de projet**. Accompagner de façon coopérative un entrepreneur salarié dans la CAE ou bien proposer de tester une activité au sein d'une couveuse et construire progressivement les outils de management, le plan comptable et le réseau de client et de partenaires nécessaires à la future entreprise n'implique pas les mêmes investissements (en termes de budget et de volume horaire) comparé à l'accompagnement plus traditionnel d'un porteur de projet.

<sup>22</sup> Le chiffre déclaré par les couveuses enquêtées semblent correspondre au nombre de personnes accueillies dans la structure (phase d'accueil et d'information).

**Les pépinières déclarent un nombre beaucoup moins important de projets accompagnés, 57 en moyenne.** Le nombre de projets accompagnés correspond ici aux projets susceptibles d'être hébergés dans la pépinière. Ce volume est donc contraint par la capacité d'accueil. Les critères de sélection des projets sont plus stricts et le **nombre d'heures consacrées à l'accompagnement d'un porteur de projet y est beaucoup plus important** (comparé à celui des chambres consulaires et des BGE).

**Les incubateurs académiques et technologiques (technopole et CEEI), en sélectionnant des projets technologiques à fort potentiel accompagnent logiquement le moins grand nombre de projets** (moins de 50 par an en moyenne). Plus sélectif que les autres structures et proposant des conseils *ante* création (sur plusieurs mois suivant les besoins) et un accompagnement de 2-3 ans après création de l'entreprise, ces structures s'adressent à une typologie de projets bien spécifiques. Les critères de sélection retenus par ces incubateurs académiques et technologiques sont non seulement liés au degré d'innovation du projet (possibilité de déposer un brevet), au potentiel de chiffres d'affaires (stratégie de marché adoptée) et de création d'emploi une fois l'entreprise créée et sortie de l'incubateur, mais également au potentiel de développement de l'entreprise au niveau national et international.

## 2.2 *Nombre d'entreprises créées*

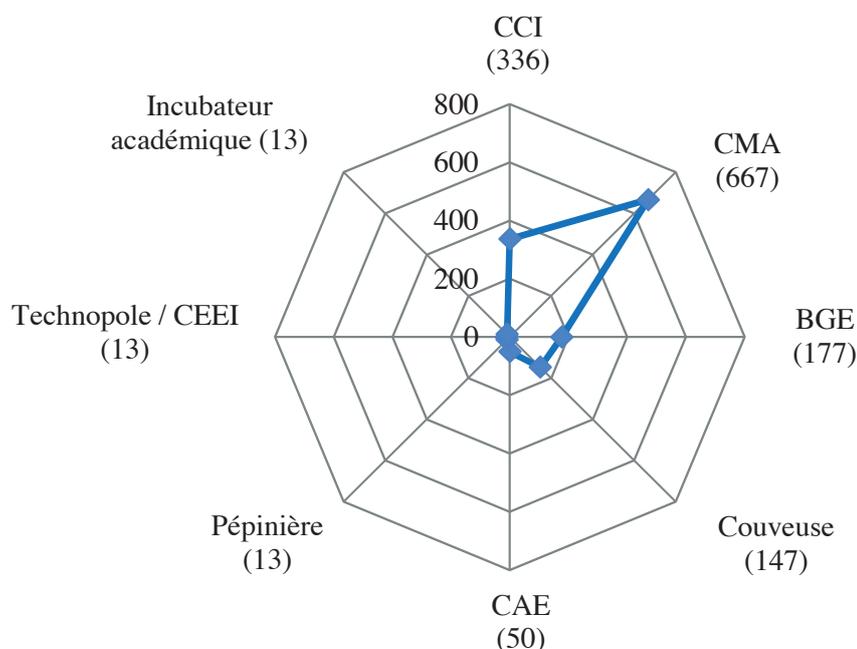
Logiquement, les **structures ayant déclaré le plus grand nombre de projets accompagnés déclarent également le plus grand nombre d'entreprises créées** en moyenne par an.

*Comme pour le volume de projets accompagnés par structure, la durée, la diversité et le nombre de services offerts aux porteurs de projet influencent logiquement les résultats en termes de volume d'entreprises créées.*

Une pépinière qui héberge les entreprises créées déclarera certainement un nombre beaucoup moins importants d'entreprises vis-à-vis d'une chambre consulaire. De même, un incubateur technologique ou une couveuse différencieront le volume d'entreprises créées (toujours en accompagnement ou en test au sein de l'incubateur) et le volume d'entreprises sorties du processus d'accompagnement. À l'issue du test de l'activité, les CAE différencient pour leur part les entreprises qui sont sorties de la coopérative et celles qui créent une activité dans la

coopérative (salarier en CDI). Tout en reconnaissant l'existence de ces différences fondamentales entre types d'accompagnement, les données moyennes présentées ici, nous donnent un ordre d'idée sur la **capacité de création d'entreprises de chaque type de structure sur un territoire donné.**

**Graphique 4 : Nombre d'entreprises créées en moyenne par an par structure**



**Les structures d'accompagnement créant le plus d'entreprises sont les chambres consulaires et notamment les CMA qui se démarquent très largement<sup>23</sup>.** Du fait de soutenir des projets de plus petite envergure, les BGE accompagnent beaucoup plus de projets qu'elles n'en génèrent (177 en moyenne). Les **couveuses** déclarent pour leur part 147 entreprises sorties de l'accompagnement par an (après le test de l'activité). Les **CAE**, ne comptabilisant uniquement les entreprises créées en dehors de la coopérative, déclarent en moyenne créer 50 entreprises par an.

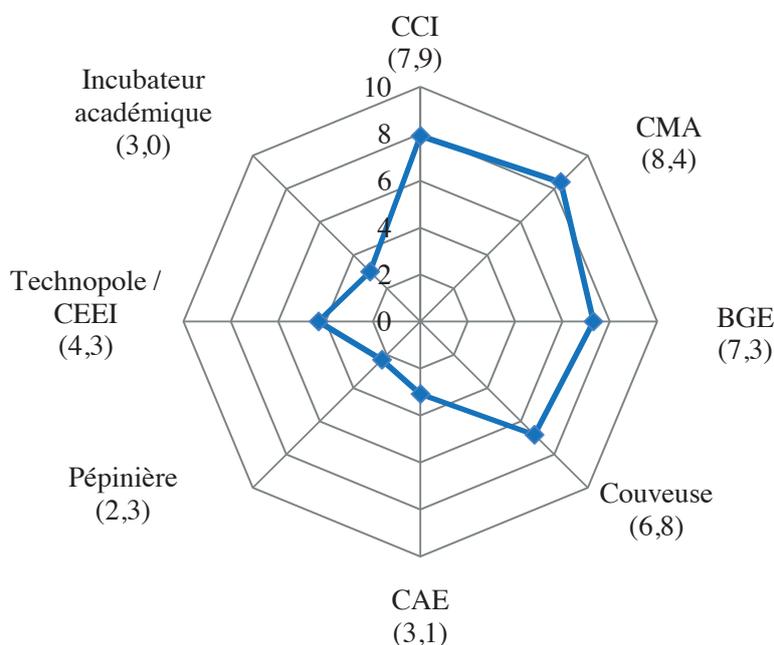
**Les pépinières et les incubateurs académiques sont les structures d'accompagnement créant le moins d'entreprises :** la moitié de ces structures créent moins de 10 entreprises par an. Les technopoles et CEEI créent pour plus de la moitié d'entre elles entre 10 et 20 entreprises par an en moyenne. L'ensemble des pépinières et incubateurs technologiques et académiques enquêtés ont déclarés moins de 50 entreprises créées par an.

<sup>23</sup> Le niveau élevé de création d'entreprises accompagnées par les CMA est sans doute expliqué par le fait que toute entreprise artisanale créée au sein d'une CMA doit suivre obligatoirement le SPI et donc être accompagnée (contrairement aux CCI où l'accompagnement n'est pas obligatoire).

### 2.3 Moyens des structures d'accompagnement

Suivant la structuration d'une institution d'accompagnement et les caractéristiques économiques du territoire sur lequel elle offre ses services, les chargés d'affaires sont plus ou moins nombreux : conseillers à la création d'entreprises, à la transmission d'entreprises, conseillers à l'innovation, au commerce de proximité, à l'export, au développement industriel, au développement durable des entreprises, les spécialités des accompagnants peuvent être multiples. **Les chambres consulaires emploient en moyenne un grand nombre de chargés d'affaires** : en moyenne 7,9 personnes dans une CCI et 8,4 dans une CMA. Ensuite, viennent les **BGE** et les **couveuses** qui emploient respectivement 7,3 et 6,8 conseillers par structure. Au contraire, les **pépinières se caractérisent par de faibles effectifs** : la moitié d'entre elles n'emploie qu'un seul chargé d'affaires. Les incubateurs académiques, les CAE ainsi que les technopoles et CEEI, emploient respectivement en moyenne 3, 3,1 et 4,3 accompagnants par structure.

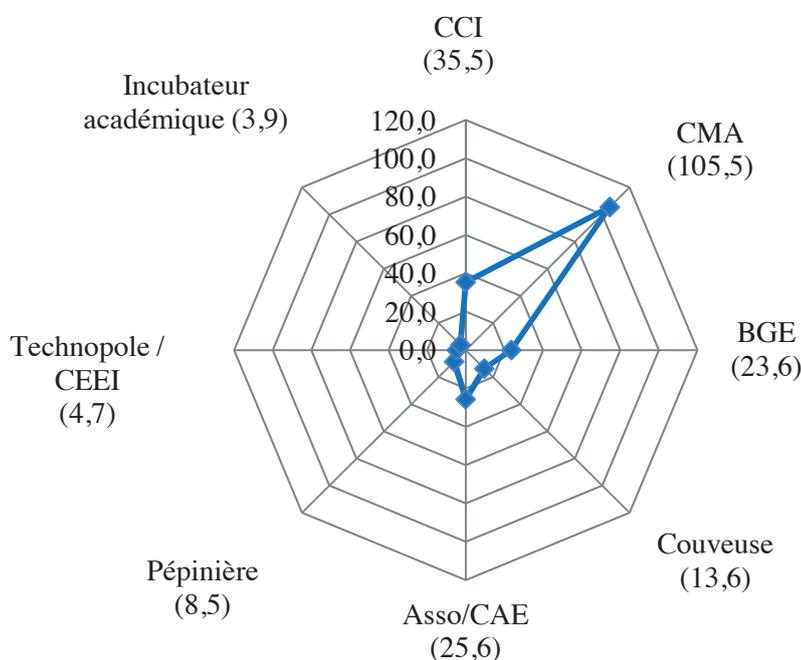
Graphique 5 : Nombre de chargés d'affaires par structure



En moyenne, **un chargé d'affaires soutient la création de 22 entreprises** par an. Notons cependant que ce chiffre est de 7,6 entreprises par accompagnant si on limite l'impact du nombre élevé d'entreprises déclaré dans les CMA (plus de 100 entreprises créées par

conseiller) en prenant pour indicateur la médiane de l'échantillon. Les incubateurs académiques et les technopoles / CEEI possèdent logiquement un ratio « entreprises créées par an / nombre de chargés d'affaires employés » plus faible comparé aux autres structures : en moyenne un chargé d'affaires accompagne la sortie sur le marché de 4,7 entreprises au sein des technopoles et CEEI et 3,9 entreprises au sein des incubateurs académiques. Les pépinières et les couveuses déclarent respectivement accompagner en moyenne 8,5 et 13,6 entreprises par conseiller. Enfin, les BGE et les CAE accompagnent respectivement 23,6 et 25,6 entreprises par conseiller par an.

**Graphique 6 : Nombre d'entreprises créées par accompagnant**



Enfin, **53,4% du budget des structures et 66,1% de leur temps est consacré en moyenne à l'activité même d'accompagnement**. Les structures qui consacrent le plus de budget et de temps à l'accompagnement sont les BGE, les couveuses et les CAE, ainsi que les incubateurs académiques. Viennent ensuite les CCI. Les CMA, les technopoles mais surtout les pépinières déclarent pour leur part consacrer moins de temps et de budget à l'activité d'accompagnement.

## 2.4 Nature des projets

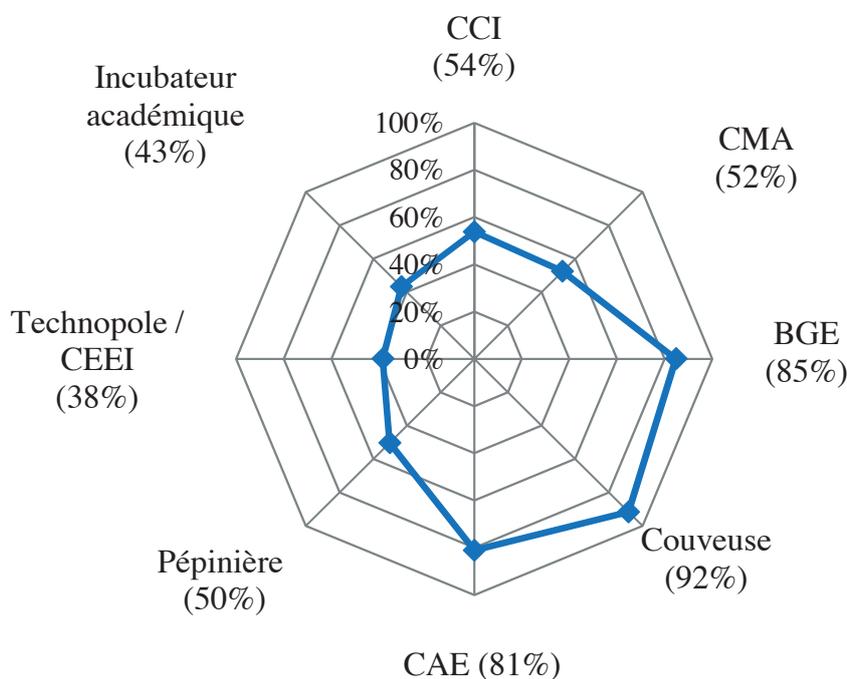
### Des structures spécialisées dans l'insertion des personnes demandeurs d'emploi

Le dispositif d'accompagnement NACRE et le financement de la création d'entreprises des personnes sans emploi ou rencontrant des

*L'accompagnement des demandeurs d'emploi à la création d'entreprises est largement marqué par les possibilités de financements proposés par l'Etat.*

difficultés pour s'insérer durablement dans l'emploi peuvent être dispensés uniquement par **des opérateurs conventionnés par l'Etat**. Les BGE et les chambres consulaires sont ainsi labellisées pour intervenir sur l'ensemble du parcours NACRE. Les **BGE** ont ainsi créé des prestations largement tournées vers les demandeurs d'emploi : 85% des entreprises accompagnées par des BGE sont le fait de personnes en recherche d'emploi. Ce pourcentage tombe à un peu plus de 50% en ce qui concerne les **chambres consulaires**.

**Graphique 7 : Part des entreprises créées par des personnes en recherche d'emploi sur l'ensemble des créations d'entreprises**



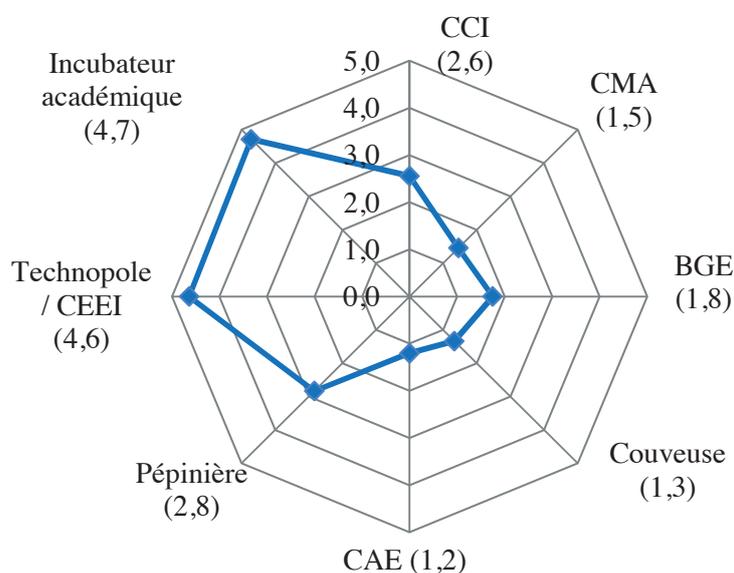
Les **couveuses** et les **CAE**, du fait de laisser la possibilité aux porteurs de projet de tester leur activité en grandeur réelle tout en gardant leur statut social initial (demandeur d'emploi, bénéficiaire du RSA), sont **particulièrement tournées vers l'accompagnement des demandeurs d'emploi à la création d'entreprises**.

En moyenne, plus de 90% des entreprises accompagnées par les couveuses et 81% par les CAE sont le fait d'une personne en recherche d'emploi. Au contraire, **l'insertion des personnes en recherche d'emploi par la création d'entreprises est la moins développée dans les incubateurs académiques et les technopoles et CEEI**. Selon l'enquête SINE 2010, un tiers des porteurs de projet étaient au chômage avant de créer leur entreprise (22% depuis moins d'un an et 11% depuis plus d'un an). Selon cette même enquête, 24% des créateurs d'entreprises en 2010 citaient comme motivation première la sortie du chômage.

### *Création d'emploi dans les entreprises à potentiel versus création de son propre emploi*

Si en moyenne 2,9 emplois sont créés par entreprise accompagnée, les structures créant peu d'emploi par entreprise et celles créant entre 4 et 5 emplois par entreprise sont bien distinctes. Les **CAE** et les **couveuses**, mais également les **CMA** et les **BGE** sont des structures proposant davantage aux **porteurs de projet la création de leur propre emploi**.

**Graphique 8 : Nombre d'emplois créés par entreprise accompagnée**



Créer une entreprise signifie ici assurer l'emploi de l'entrepreneur soit par nécessité (pour certains chômeurs-créateurs par exemple) et/ou soit par souhait d'indépendance et par goût d'entreprendre. En 2010, 64 % des nouveaux entrepreneurs déclarent avoir créé leur affaire pour assurer leur propre emploi, soit 10 points de plus qu'en 2002. Seul 22% ont pour objectif de développer leur entreprise en termes d'emploi (enquête SINE 2010).

Parallèlement à la création de Très Petites Entreprises sans salariés du groupe de structures que nous venons de voir, d'autres accompagnent des entreprises à plus fort potentiel. Ainsi, les **CCI et les pépinières déclarent créer légèrement plus d'emplois par entreprise** (entre 2,6 et 2,8 emplois par entreprise respectivement). Les **incubateurs académiques et les technopoles et CEEI sont les structures d'accompagnement créant le plus d'emplois par entreprise** (4,7 emplois par entreprise au début de son incubation en moyenne).

Si cette première analyse montre de grandes disparités entre types de structure, se dessinent clairement ici des profils plus ou moins distincts de structure d'accompagnement. Il est nécessaire ainsi de **dégager et d'interpréter les profils d'activité de ces différents groupes en proposant une typologie des structures d'accompagnement en France.**

### 3. Typologie des structures d'accompagnement entrepreneurial

La classification des structures enquêtées s'est effectuée à partir de **quatre indicateurs clé** :

- deux variables liées à l'impact économique sur un territoire : le **nombre d'entreprises créées par an** et **nombre d'emplois par entreprise créée** ;
- une variable donnant une indication sur l'implication de la structure en termes d'accompagnement **d'entreprises innovantes** à dominante technologique<sup>24</sup> ;
- une variable liée à l'insertion par la création d'entreprises des **demandeurs d'emploi**<sup>25</sup>.

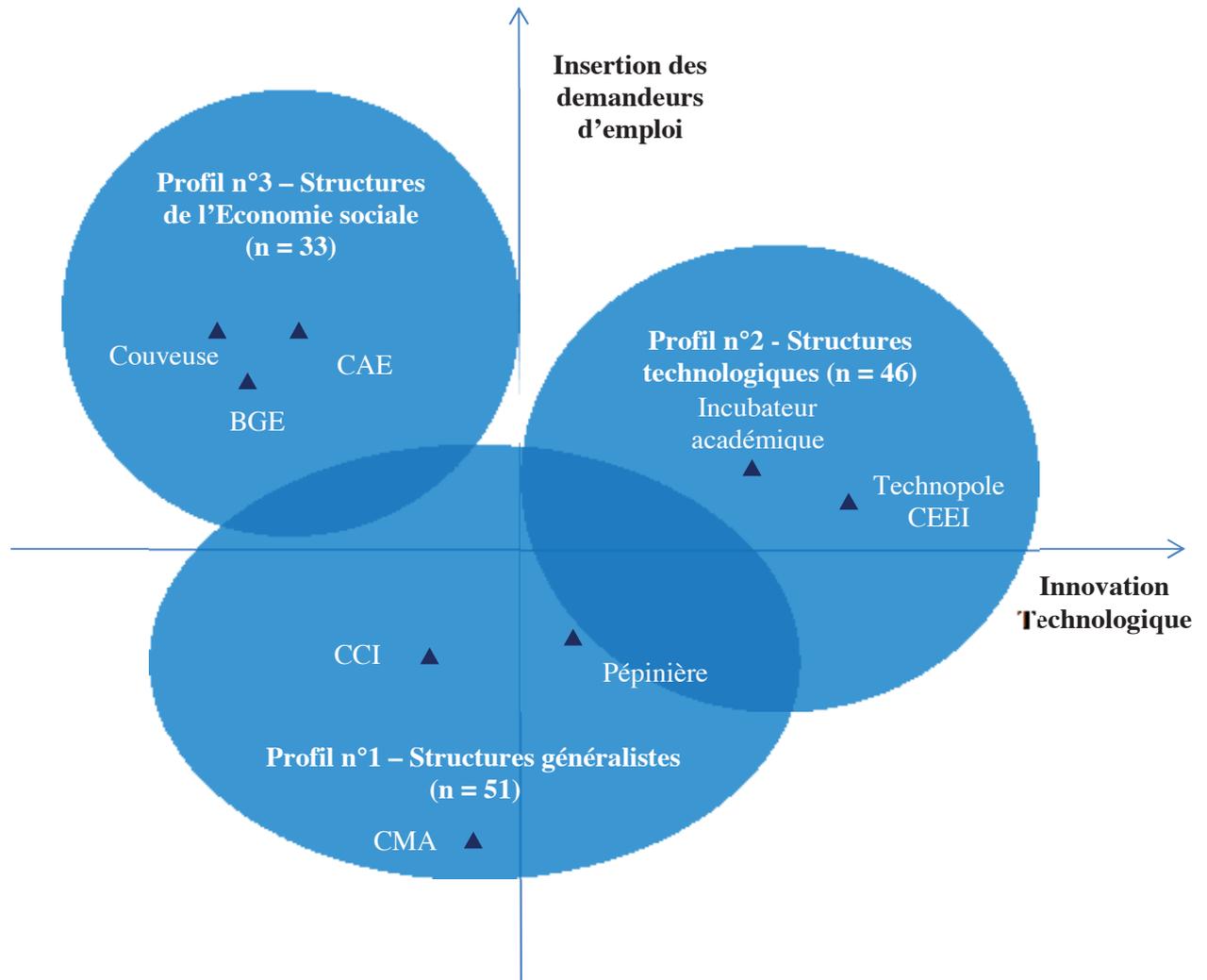
---

<sup>24</sup> Sur une échelle de 1 à 7, les structures devaient indiquer leur degré d'accord sur la phrase suivante : « *Notre structure privilégie les projets innovants à dominante technologique* ». Les structures ayant noté entre 5 et 7 cette phrase ont été catégorisées comme des structures orientant leur accompagnement vers des projets innovants à dominante technologique. Les structures ayant noté entre 1 et 4 cette phrase ont été catégorisées comme des structures n'orientant pas leur accompagnement vers des projets innovants à dominante technologique.

<sup>25</sup> A partir du ratio Entreprises créées par des demandeurs d'emploi / Total des entreprises créées, les structures ont été classées en deux groupes : soit le pourcentage d'entreprises créées par des demandeurs d'emploi est supérieur à 70% (forte insertion des demandeurs d'emploi), soit ce pourcentage est inférieur ou égal à 70% (faible insertion des personnes à la recherche d'un emploi).

Le graphique 9 met ainsi en évidence les **trois profils-types**<sup>26</sup>.

**Graphique 9 : Profil d'activité des trois types de structures d'accompagnement**  
(Axes F1 et F2 : 87,17%)

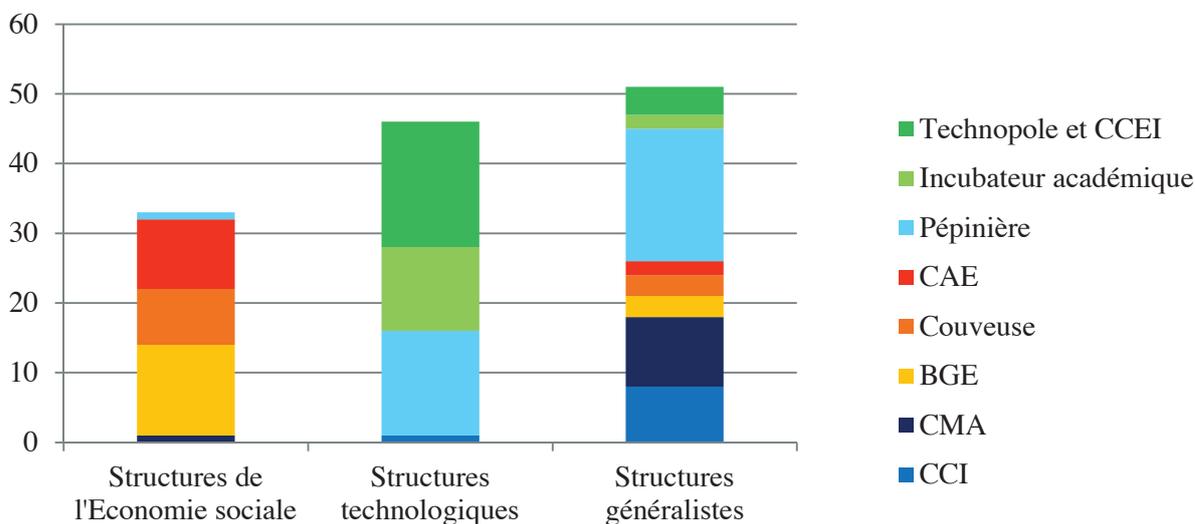


<sup>26</sup> L'analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM) et une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) ont été réalisées pour mettre en évidence cette typologie (annexe 2). Cette dernière explique **87,17% de l'information**. Le **premier axe** (qui explique la quasi-totalité de l'information du modèle – 81,15%) est **déterminé principalement par le caractère innovant des projets accompagnés par les structures**. Cet indicateur Innovation technologique est ainsi **l'élément discriminant le mieux les trois types**. Le second axe, plus faible en termes de signification (6,02%), est caractérisé par le fait, pour une structure, d'accompagner un nombre important de demandeur d'emploi à la création d'entreprises.

Trois profils-types sont ainsi mis en évidence dans cette étude<sup>27</sup> :

- (i) **Profil « Structures généralistes » (39%)** : ce profil constitue le panorama de structures le plus diversifié. Il implique non seulement les structures ayant pour objectif la création d'un très grand nombre d'entreprises mais également des structures d'accompagnement de très petites tailles engagées en faveur du développement économique du territoire.
- (ii) **Profil « Structures technologiques » (35%)** : ce second profil de structures accompagne un nombre moindre d'entreprises qui ont un fort potentiel en termes d'emplois. Il concerne davantage les structures impliquées dans l'accompagnement d'entreprises innovantes et le transfert de technologie.
- (iii) **Profil « Structures de l'Economie sociale » (25%)** : ce dernier profil de structures davantage axé sur la création de nombreuses entreprises de petite taille et ayant pour objectif l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail et le développement social et économique d'un territoire.

**Graphique 10 : Composition des trois profils-types (n = 130)**



<sup>27</sup> Il est intéressant de noter que les trois profils repérés dans notre échantillon rejoignent la description des structures d'accompagnement effectuée par la cour des comptes en Décembre 2012.

Ces trois profils, s'ils offrent une vision simplifiée de la réalité, aident à **dégager de grandes tendances de l'activité de l'accompagnement en France**. Reflet du contexte et de l'hétérogénéité du monde accompagnant, les types se superposent très logiquement. Détaillons davantage ces profils.

### 3.1 Structures généralistes : Accompagnement et croissance économique d'un territoire

Le profil des structures généralistes regroupe 51 structures d'accompagnement. Si l'ensemble des structures d'accompagnement ciblées dans l'enquête sont représentées dans ce profil, il est cependant **composé majoritairement des chambres consulaires** (8 CCI et 10 CMA) et **des pépinières** (19) (graphique 9 et 10).

**Tableau 6 : Caractéristiques du profil-type « Structures généralistes »**

Type	Indicateurs	Moyenne	Intervalle	Ecart-type
<b>Structures généralistes (n = 51)</b>	Nombre d'entreprises créées	263,9	2 - 1200	368,95
	Nombre d'emplois par entreprise créée	2,06	1 - 5	,84
	Orientation Innovation Technologique*	2		0
	Insertion des demandeurs d'emploi**	1,8		,41

\* Innovation Technologique = 1 ; pas Innovation Technologique = 2.

\*\* Insertion = 1 ; Pas d'insertion = 2.

Ce profil diversifié regroupe ainsi **deux familles de structures opposées en taille** : la première, composée essentiellement des chambres consulaires, met l'accent sur la création d'un nombre très important d'entreprises ; la seconde, composée de très petites structures (les pépinières), accompagnant peu d'entreprises et participant de façon conjointe au renouvellement et la dynamisation du tissu économique d'un territoire particulier.

Les entreprises créées par les structures de ce profil généraliste, très souvent des TPE ou des PME commerciales, industrielles, artisanales ou de service, sont **généralement de taille modeste** (2,06 emplois par entreprise créée en moyenne) et sont caractérisées par un **potentiel de développement plus limité que dans le profil-type technologique**. Ne s'adressant ni à un public de porteurs innovants, ni aux créateurs-chômeurs, **très peu de dispositifs de**

**financement sont spécifiquement réservés à ce profil** de porteurs généralistes. Ces derniers ont accès, comme l'ensemble des porteurs de projet, à des facilités en termes de prêts d'honneur et de garanties de prêts bancaires.

### 3.2 Structures technologiques : Accompagnement et développement d'entreprises innovantes

Le second profil regroupe 46 structures d'accompagnement. **Il est composé essentiellement des incubateurs académiques (12) et des technopôles et CEEI (18). Plus du tiers des pépinières (15) est également situé dans ce profil technologique** (graphique 9 et 10).

**Tableau 7 : Caractéristiques du profil-type « Structures technologiques »**

Type	Indicateurs	Moyenne	Intervalle	Ecart-type
<b>Structures technologiques (n = 46)</b>	Nombre d'entreprises créées	14,1	2 – 70	13,15
	Nombre d'emplois par entreprise créée	4,52	1 - 10	2,31
	Orientation Innovation Technologique*	1,33		,48
	Insertion des demandeurs d'emploi**	1,81		,39

\* Innovation Technologique = 1 ; pas Innovation Technologique = 2.

\*\* Insertion = 1 ; Pas d'insertion = 2.

Les structures constituant ce profil accompagnent la **création d'entreprises innovantes à dominante technologique**, ayant vocation à se développer rapidement et à employer de nombreux salariés. Une entreprise accompagnée au sein de ce profil technologique crée en moyenne 4,52 emplois à son immatriculation. **Piliers industriels de demain, ces entreprises, peu nombreuses** (en moyenne 14 entreprises créées dans ce profil-type) font l'objet d'une attention particulière en termes d'aides financières et de soutien essentiellement dirigé vers l'innovation technologique et la valorisation de la recherche publique : CIR - Crédit d'Impôt Recherche, dispositifs d'exonérations bénéficiant aux JEI/ JEU – Jeunes Entreprises Innovantes / Jeunes Entreprises Universitaires, subventions des lauréats de concours d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes...

L'accompagnement des projets soutenus par les structures du profil technologique doit faire face à des difficultés particulières. En effet, ces projets demandent non seulement un **accompagnement technique expert**, mais également un accompagnement spécifique d'aide à la mise sur le marché (national et international) de chaque nouveau produit ou service innovant, le développement de compétences managériales de porteurs de projet peu formés à la gestion, un accompagnement à la levée de fonds financiers (activité risquée et besoin de financement très important les premières années d'existence de l'entreprise innovante)...

### 3.3 Structures de l'Economie sociale : Accompagnement, insertion économique et priorité donnée au social

Le profil-type « Structures de l'Economie sociale » regroupe 33 structures d'accompagnement. **Il est composé essentiellement de BGE (13), de CAE (10) et de couveuses (8).**

**Tableau 8 : Caractéristiques du profil-type « Structures de l'Economie sociale »**

Type	Indicateurs	Moyenne	Intervalle	Ecart-type
<b>Structures de l'Economie sociale (n = 33)</b>	Nombre d'entreprises créées	87,6	2 – 400	93,06
	Nombre d'emplois par entreprise créée	1,48	1 - 5	,86
	Orientation Innovation Technologique*	2		0
	Insertion des demandeurs d'emploi**	1,09		0,29

\* Innovation Technologique = 1 ; pas Innovation Technologique = 2.

\*\* Insertion = 1 ; Pas d'insertion = 2.

Vis-à-vis des deux autres profils, ce type regroupe des structures créant un **nombre important d'entreprises de petite taille** (l'entrepreneur est souvent l'unique personne ayant une activité économique au sein de l'entreprise créée) et visant le développement économique d'un territoire. **L'insertion sur le marché du travail des personnes à plus faible capacité d'emploi** est également un objectif important des structures constituant ce profil. En majorité, plus de 70% des entreprises qui sont créées par ces structures sont à l'initiative de demandeurs d'emploi.

La **multiplication des dispositifs de financement de la création d'entreprises au profit des demandeurs d'emploi** par le ministère en charge du travail et de l'emploi<sup>28</sup> (exonérations fiscales et sociales et subventions à travers l'ARCE - Aide à la Reprise ou à la Création d'Entreprises, cumul de l'allocation chômage avec les revenus de l'entreprise créée, dispositif NACRE...) ont permis à certaines structures telles que les boutiques de gestion et les couveuses de développer de nombreuses prestations dirigées vers le public « créateur-chômeur ».

## Encadré 2 : Les principes de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)

### *Principes de l'Economie Sociale et Solidaire*

- 1) *La non-lucrativité et la juste répartition des excédents : ce principe limite l'appropriation individuelle des excédents financiers des coopératives, mutuelles et des associations (où la règle est absolue).*
- 2) *La gestion démocratique : c'est l'application du principe « une personne = une voix » au sein d'une instance dirigeante*
- 3) *La libre adhésion : l'Economie Sociale et Solidaire implique la liberté d'adhérer à l'établissement et de se retirer à tout moment.*
- 4) *L'utilité collective et/ou sociale du projet : l'Economie Sociale et Solidaire propose à la personne d'adhérer et de participer à un projet collectif sur un territoire.*

Si cette dimension « insertion » des chômeurs-créeurs d'entreprises est un élément constitutif important de ce profil, il répond également à un objectif d'économie sociale et plurielle. Ce concept, basé sur **une pluralité de formes de production et d'organisation du travail** souligne la nécessité d'une « **hybridation d'économies** » : coordination des activités économiques par le marché mais aussi par des gouvernances basées sur l'enracinement social d'un territoire, sur la qualité des relations et plus généralement sur des facteurs extra-économiques. Le principe **d'entrepreneuriat coopératif** proposé par les CAE et l'accompagnement d'entreprises s'inscrivant dans le mouvement de **l'Economie Sociale et Solidaire** (encadré 2), soulignent la volonté des structures d'accompagnement de combiner efficacité économique et prise en compte des besoins de ses membres et de l'intérêt général.

---

<sup>28</sup> Au travers de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et le programme 103 « accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi ».

Cette deuxième partie nous a permis de dresser un premier panorama des structures d'accompagnement en France, en privilégiant les sept principaux réseaux. L'hétérogénéité des structures est apparue comme une caractéristique dominante du marché de l'accompagnement. Elle se retrouve tant dans les niveaux d'activités que les moyens alloués ou encore les services proposés. L'approche typologique peut se révéler utile pour tenir compte de cette diversité. La classification proposée nous a permis ainsi de disposer d'un panorama simplifié des multiples structures d'accompagnement existant en France. Elle est cohérente avec les typologies présentées dans la littérature et qui ont tendance à privilégier 3 à 5 types de structures : de développement économique, social et technologique. Cette classification, reprise dans la suite de ce rapport, permet non seulement de rendre plus lisible la comparaison des pratiques managériales de l'ensemble des structures (partie 3) et de voir dans quelle mesure des indicateurs de performance communs et harmonisés à l'ensemble des structures d'accompagnement pourront être proposés (partie 4).

## SYNTHESE 2 : ETAT DES LIEUX DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

### • Echantillon :

- questionnaire administré en ligne à **135 responsables de structures d'accompagnement**, ce qui représente environ **un dixième de la population mère**.
  - deux **critères d'échantillonnage** ont été retenus : le contenu de l'offre de services et l'appartenance des structures enquêtées à une tête de réseau reconnue dans le domaine de l'accompagnement (sept réseaux sélectionnés).
- Les acteurs de l'accompagnement enquêtés ont majoritairement un statut d'**établissement public économique** ou d'**association**, sont financés par des crédits publics et/ou européens et n'ont, pour la quasi-totalité pas de but lucratif. L'ensemble des régions sont présentes dans l'échantillon. La majorité des structures enquêtées (55%) ont été créées avant 2000.
- La **taille des structures** enquêtées est très hétérogène, allant d'un seul chargé d'affaires à 34 conseillers. 7,6 entreprises sont créées par accompagnant (médiane de l'échantillon). Le type d'accompagnement (durée, diversité et nombre de services offerts) est lié directement au volume de projets accompagnés.
- **Trois profils-types** sont mis en évidence :
    - Les **structures généralistes** visent l'accompagnement d'un nombre très important d'entreprises (en moyenne 264 entreprises créées par structure) de type TPE ou PME commerciales, industrielles, artisanales ou de service de taille modeste (2 emplois par entreprise créée en moyenne). Ce type regroupe deux familles de structures opposées en taille : les pépinières d'un côté (13 entreprises créées) et les chambres consulaires de l'autre (500 entreprises créées en moyenne).
    - Les **structures technologiques** visent l'accompagnement de quelques entrepreneurs désirant créer des entreprises innovantes ayant vocation à se développer rapidement et à employer de nombreux salariés (plus de 4 emplois à la sortie de l'incubateur). Piliers industriels de demain, ces entreprises sont peu nombreuses (14 entreprises en moyenne) et nécessitent un accompagnement très spécialisé.
    - Les **structures de l'Economie sociale** visent l'accompagnement d'un nombre important d'entreprises (88 entreprises en moyenne) de petite taille. L'entrepreneur, majoritairement en recherche d'emploi, est accompagné pour créer son propre emploi (1,5 emploi créé par entreprise). Ces structures peuvent également avoir pour caractéristique de promouvoir un nouveau modèle de développement reposant sur l'entrepreneuriat coopératif et combinant efficacité économique et prise en compte de l'intérêt général.





**PARTIE 3**

**ENVIRONNEMENT,  
STRATEGIE ET MANAGEMENT  
DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT  
EN FRANCE**





Les structures d'accompagnement entrepreneurial sont confrontées à de nouveaux défis qui tiennent aux pressions exercées par les financeurs mais également à l'évolution des profils des porteurs de projets. Le marché de l'accompagnement entrepreneurial, évalué par la Cour des comptes à près de 2,7 Mds, attire l'intérêt d'un nombre d'acteurs de plus en plus grand, qui sont partenaires des structures mais parfois aussi concurrents. L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial devient ainsi plus complexe et plus dynamique. Ce nouveau contexte suppose un niveau de professionnalisation plus marqué avec un renforcement des compétences des chargés d'affaires. Les structures pour assurer leur survie doivent engager une réelle réflexion stratégique et doivent faire évoluer leur organisation et leurs pratiques managériales en particulier en termes de GRH. L'objectif de cette troisième partie est de mieux comprendre l'environnement des structures d'accompagnement et de caractériser les formes d'organisations et les pratiques de management adoptées pour faire face à ces évolutions.

Comment les structures d'accompagnement perçoivent-elles leur environnement ? Quelles sont les stratégies adoptées ? Quelles sont les tendances en termes de pratiques managériales et de modes d'organisation ? Existe-t-il des pratiques de GRH communes à l'ensemble des acteurs de l'accompagnement ou au contraire sont-elles totalement différenciées selon le type de structure ?

#### Schéma 4 : Dynamique des organisations



Dans cette partie, nous proposons de mieux cerner l'environnement des structures d'accompagnement et de mieux comprendre le fonctionnement, les processus de gestion interne et les dynamiques d'apprentissage de ces structures. Plus précisément, le rapport se concentre ici sur deux dimensions principales des structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France :

- 1) La perception de l'environnement externe et les stratégies d'accompagnement ;
- 2) Les modes d'organisation et les pratiques de GRH.

## 1. Environnement et stratégie des structures à la création d'entreprises en France

Les structures d'accompagnement sont confrontées à un contexte marqué par une raréfaction de la dépense publique, des porteurs de projets plus exigeants et un renforcement de la concurrence. Cette évolution de l'écosystème entrepreneurial en termes de menaces ne doit pas occulter pour autant les opportunités liées à l'augmentation du nombre de création d'entreprises et au-delà à l'émergence d'une véritable culture entrepreneuriale. Les responsables de structures d'accompagnement doivent engager une réflexion stratégique pour s'adapter à ce nouvel environnement. Après avoir caractérisé l'environnement des structures d'accompagnement, nous mettrons en exergue les stratégies qu'elles retiennent.

### 1.1 Environnement de l'accompagnement entrepreneurial en France

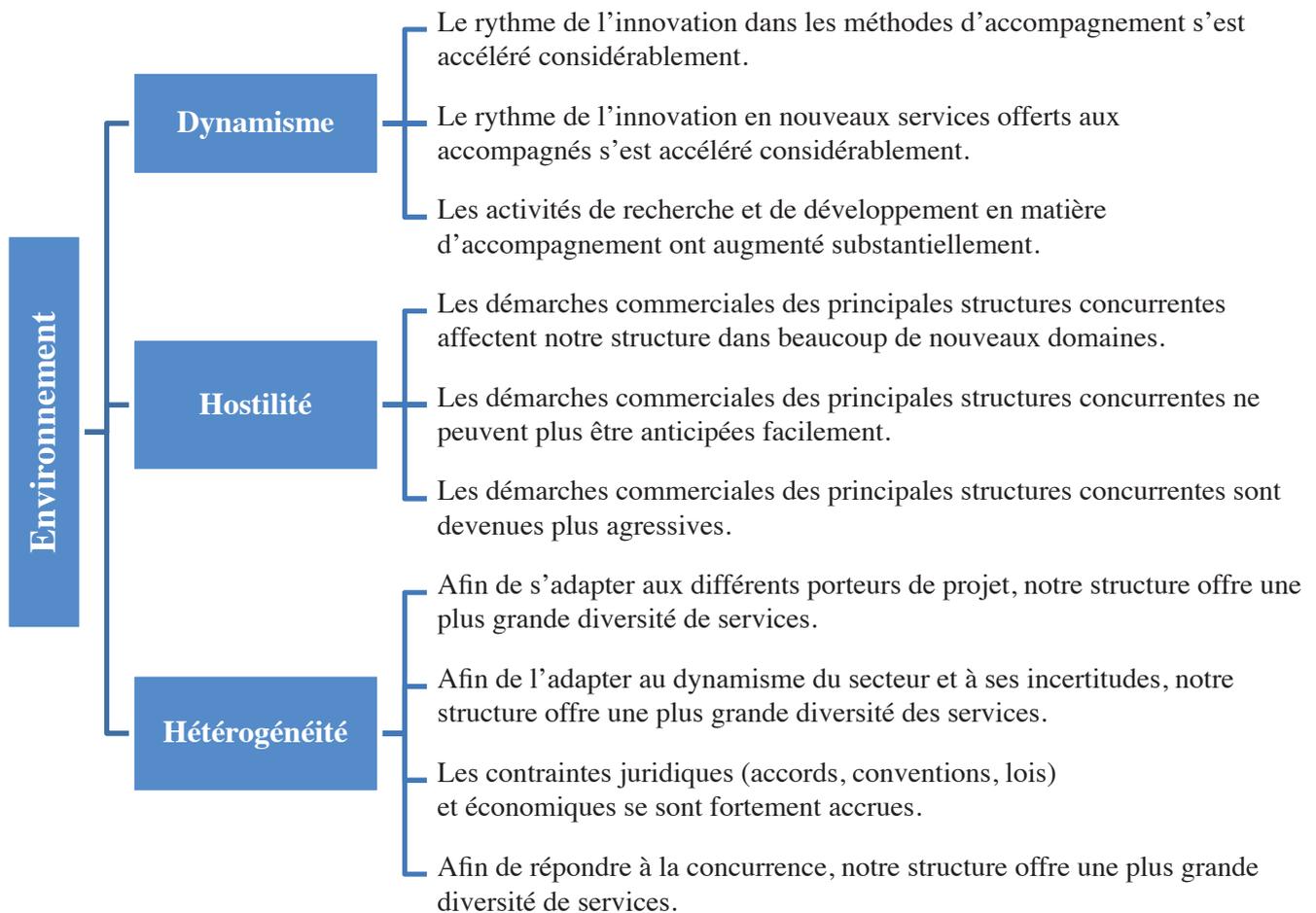
**L'environnement influence l'activité, le fonctionnement et la structure d'une organisation.** La prise en compte des contraintes environnementales (instabilité des mesures économiques et fiscales, évolution plus ou moins rapide de la demande des clients...), demande en effet aux organisations d'adapter de façon perpétuelle leurs activités et le travail de leurs équipes. Nous retenons **trois dimensions** caractérisant la perception de l'environnement d'une structure d'accompagnement : le **dynamisme**, l'**hostilité** et l'**hétérogénéité** de l'environnement. Afin d'évaluer l'impact des contraintes environnementales sur les décisions des structures d'accompagnement, un ensemble de 10 indicateurs ont été retenus (schéma 5)<sup>29</sup>.

Le **dynamisme** se réfère à l'incertitude liée au changement dans les préférences des clients, dans les technologies de production ou de service et dans les modalités concurrentielles. Un **environnement est dynamique lorsqu'il est peu prévisible**, rendant la planification des actions de l'organisation difficile. Les **méthodes d'accompagnement** des porteurs de projet, et notamment la R&D dans ce domaine, doivent tenir compte de ces contraintes environnementales.

---

<sup>29</sup> Plusieurs étapes ont servi à la construction des indicateurs présentés dans les parties 3.1 et 3.2. Tout d'abord, des échelles ont été adaptées à partir de différents travaux de recherche et d'une analyse exploratoire auprès de dirigeants de structure. Ensuite, des tests factoriels ont été effectués pour identifier les facteurs majeurs de l'échelle en question. Enfin, des indices de cohérence ont été calculés (indice alpha de Cronbach) afin d'estimer la fiabilité des instruments de mesure créés.

## Schéma 5 : Environnement de l'activité d'accompagnement entrepreneurial : les indicateurs



L'**hostilité** de l'environnement demande à une structure d'accompagnement de prendre en compte et **d'anticiper l'activité, les stratégies concurrentielles et les alliances établies entre les structures** présentes sur le marché de l'accompagnement. Elle se concrétise par une forte concurrence sur les prix et/ou sur la distribution. Elle peut également se traduire par une concurrence en termes d'accès aux fonds publics ou d'accès à de nouvelles technologies.

L'**hétérogénéité** de l'environnement traduit la **perpétuelle adaptation** qu'une structure d'accompagnement doit effectuer en fonction de **l'évolution des préférences des clients, des gammes de services et des circuits de distribution proposés**. Ces évolutions ne prennent un sens que dans la mesure où elles exigent une commercialisation, des pratiques administratives et de productions différentes.

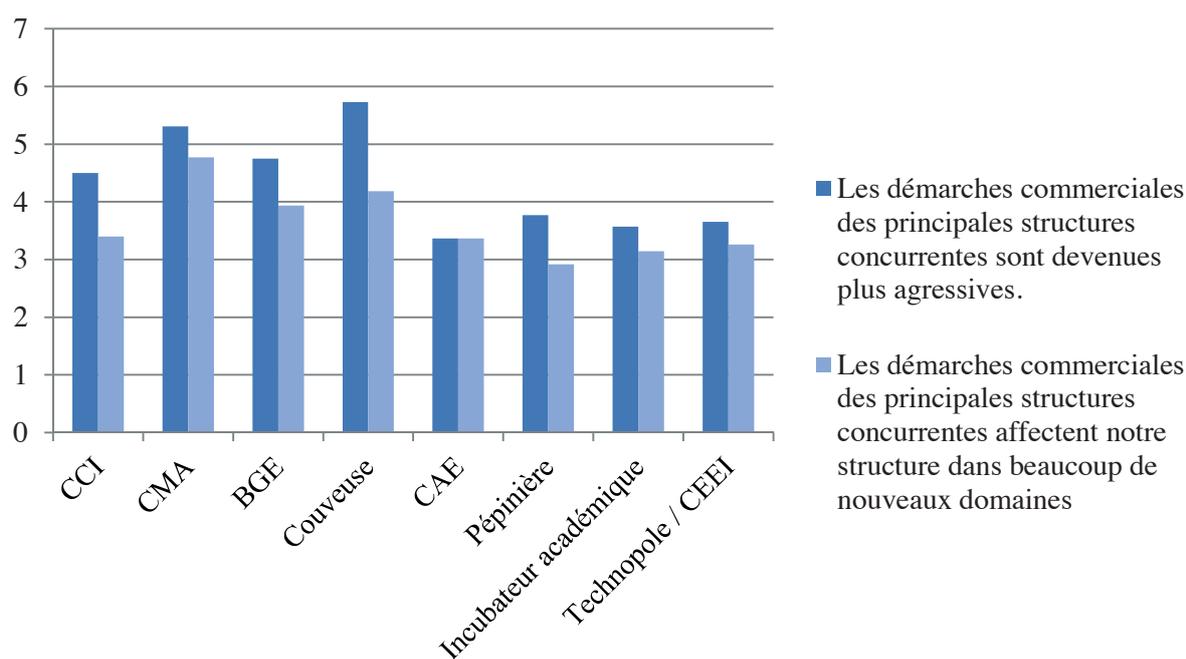
## Environnement : une adaptation continue des services proposés aux porteurs de projet

Suivant les résultats de l'enquête, c'est sur la dimension hétérogénéité de l'environnement, essentiellement **l'adaptation aux demandes des porteurs de projet et aux contraintes juridiques et fiscales**, que les dirigeants de structures ressentent un très fort besoin de s'adapter. Si la perception de l'hostilité sur le marché de l'accompagnement est assez faible en moyenne (impact limité de la compétition entre structures et des démarches concurrentes sur un territoire donné), le besoin d'adaptation au dynamisme de l'environnement (rythme d'adaptation qui s'est accéléré de manière conséquente) est également souligné par les structures d'accompagnement.

*L'ensemble des structures atteste aujourd'hui de la forte nécessité d'adapter leurs offres de services et leurs méthodes d'accompagnement pour suivre les évolutions rapides de leur environnement.*

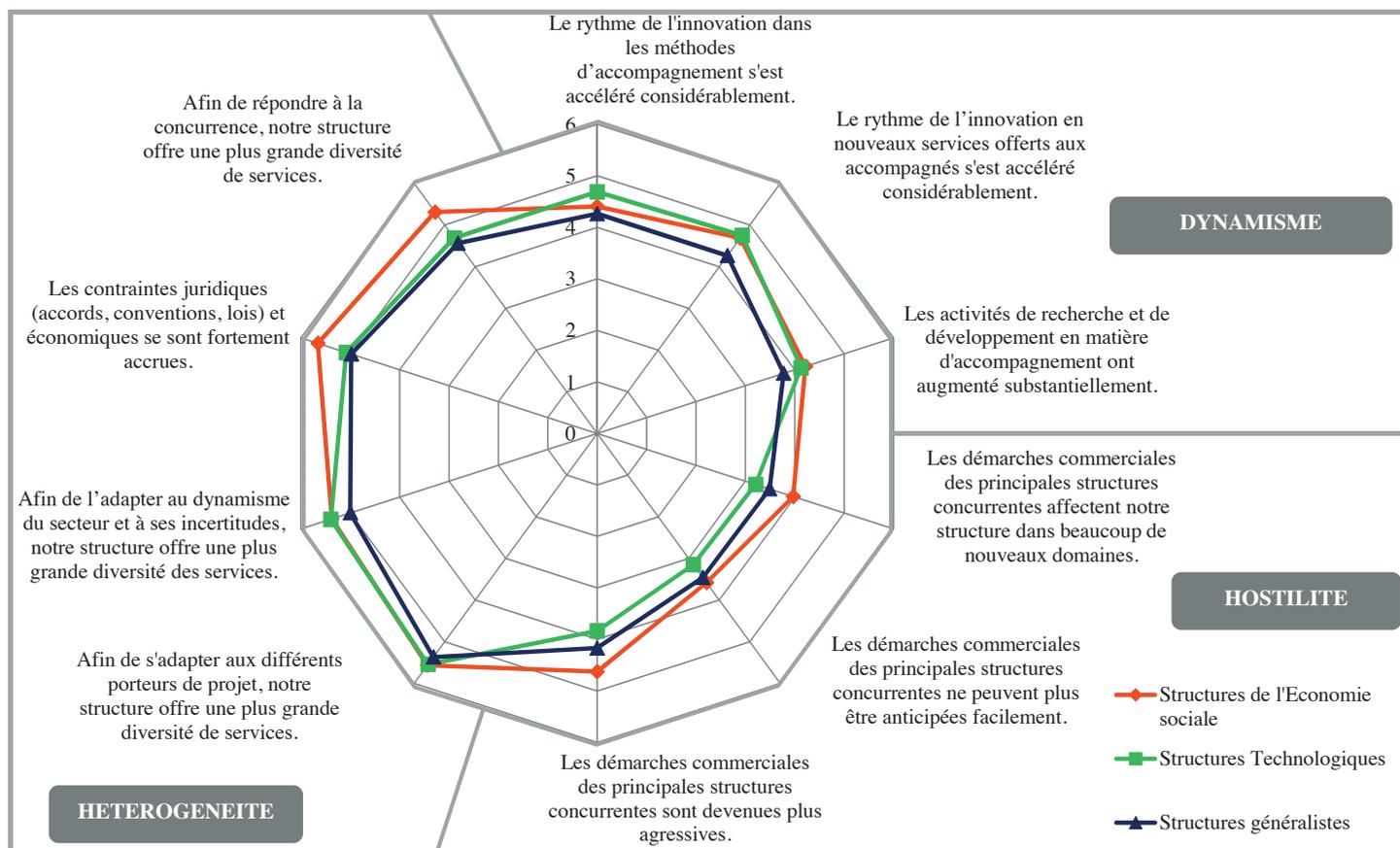
En ce qui concerne **l'hostilité de l'environnement**, notons cependant une grande hétérogénéité des réponses des dirigeants des structures. Notamment, les couveuses, les chambres consulaires et les BGE ressentent davantage la concurrence des autres structures sur leur activité (graphique 11).

**Graphique 11 : Agressivité et concurrence des structures sur le marché de l'accompagnement**



Les services des structures doivent évoluer pour prendre en compte d'une part le **changement des profils des porteurs de projet accompagnés**. Si la création d'entreprises peut toujours se révéler être un projet de vie, les parcours professionnels des porteurs de projet sont de plus en plus diversifiés (alternance rapide et superposition fréquente des statuts salarié et entrepreneur). Sans répondre à une obligation de créer à tout prix, les structures doivent aujourd'hui accompagner davantage un profil entrepreneurial plus qu'un projet abouti. Dans cette optique, leur objectif n'est plus de proposer des savoir-faire préétablis mais de rendre autonome le porteur de projet en répondant à ses besoins individuels dans un contexte donné<sup>30</sup>.

**Graphique 12 : La perception de l'environnement suivant les trois profils-types**



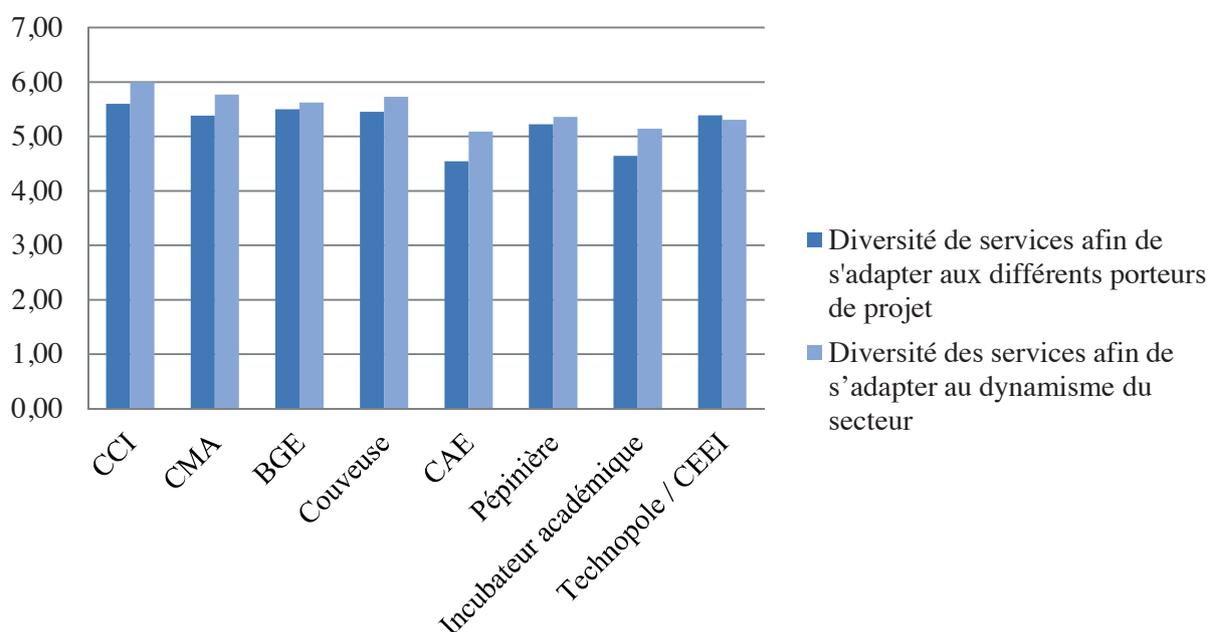
<sup>30</sup> Cette idée fait partie intégrante de la nouvelle offre de services « *Entreprendre et Transmettre* » des CCI. Si de nouvelles prestations sont proposées aux porteurs de projet, c'est essentiellement une évolution des pratiques professionnelles des chargés d'affaires qui est visée dans cette réforme.

De nouvelles prestations doivent répondre à des typologies de **profils d'entrepreneurs de plus en plus hétérogènes**. Ayant très facilement accès à une multitude

*La demande sociale des porteurs de projet vis-à-vis de services de plus en plus professionnalisés et individualisés est forte.*

d'informations sur les modalités de la création d'entreprises en France, la **demande sociale des porteurs de projet vis-à-vis de services de plus en plus professionnalisés et individualisés est forte**. Les structures doivent par exemple faire évoluer leurs messages **marketing** pour répondre à cette demande et attirer de nouveaux porteurs de projet.

**Graphique 13 : Diversité des services d'accompagnement entrepreneurial**



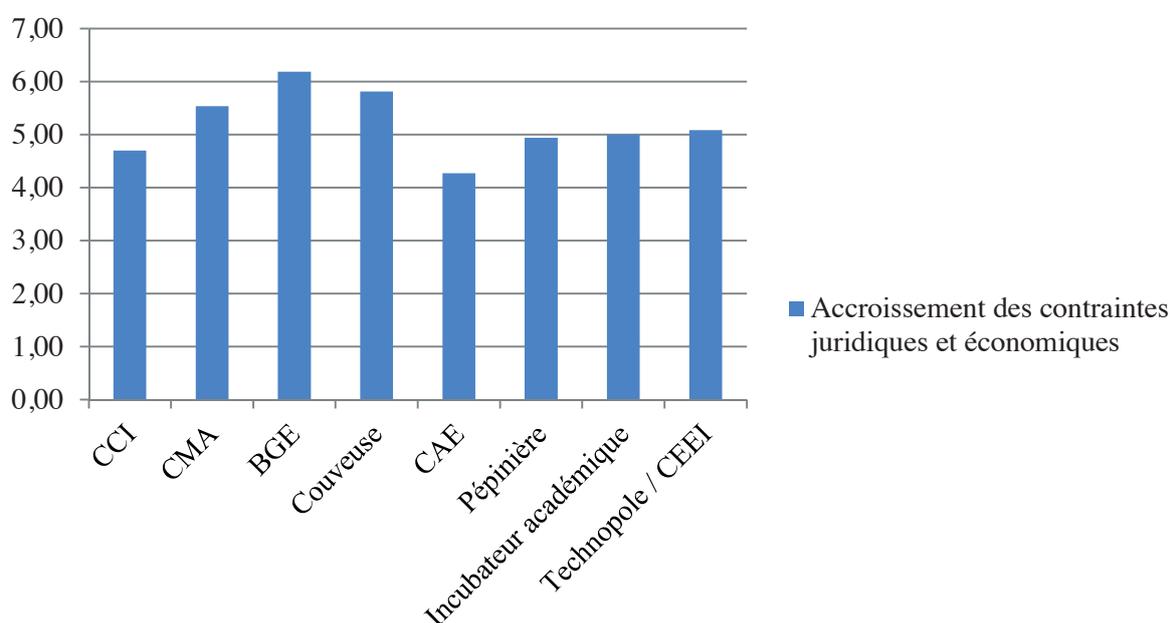
Pour répondre aux besoins de flexibilité et de proximité du marché de la création d'entreprises, **de nombreuses structures d'accompagnement diversifient leur offre de services** (graphique 13), entre autres exemples :

- Développement de la gestion relation-client ;
- Certification professionnelle du parcours d'accompagnement ;
- Accompagnement par le challenge (« crash-test » des projets au sein des CCI) ;
- Mise en ligne d'outils de gestion (réseau des CAE Copéa) ;
- Hébergement de très court terme d'entreprises et accompagnement à la mise sur le marché accéléré de produits dans certaines pépinières ;

- Espaces de co-working et service de « couveuse-pépinière »<sup>31</sup> ;
- Adaptation du savoir-faire de l'accompagnement sur la restructuration et la recherche ; de fonds pour le développement d'entreprises plus matures...

Enfin, les structures se doivent d'être **très réactives vis-à-vis notamment des lois qui impactent l'investissement (dispositif fiscal et d'aide) ou le niveau des subventions disponibles pour financer leur fonctionnement** (graphique 14).

**Graphique 14 : Environnement juridique et économique perçu par les structures**



Les structures d'accompagnement doivent **accommoder sans cesse leurs processus de décision et d'évaluation aux exigences** nombreuses d'acteurs clés au sein de l'écosystème entrepreneurial. La **raréfaction des sources de financement** incite les structures à proposer des prestations payantes et à mener une stratégie commerciale. La multiplication des sources de financement les obligent à remplir aux différentes exigences de traçabilité et d'évaluation de chacun des financeurs. La fusion de plusieurs structures d'accompagnement en une entité unique (régionalisation des Chambres des Métiers) ou l'arrivée de BPI France sont également

<sup>31</sup> Désirant s'inscrire dans la stratégie de l'Etat concernant l'appui aux entreprises de croissance, l'UCE a enrichi son offre de service en créant la couveuse Boréal. Afin de favoriser la création de TPE innovantes sur les territoires, cette couveuse permet à la fois aux porteurs à potentiel d'être hébergés juridiquement, de tester leur activité et de disposer de laboratoires et équipements techniques mutualisés. Open Boréal, espace de co-working, complète cette offre de service.

des exemples de modifications importantes de l'environnement qui impactent de façon conséquente le management des structures.

## 1.2 Stratégies et objectifs des structures d'accompagnement

Afin de se différencier des autres structures présentes sur le marché de l'accompagnement à la création d'entreprises localisées sur un territoire particulier, la première démarche stratégique consiste pour le dirigeant à **mettre en valeur la finalité dominante et les objectifs spécifiques de sa propre structure.**

*Les stratégies des structures d'accompagnement consistent à cibler plus ou moins radicalement un type de porteur de projet correspondant à un marché.*

*Ce marché dépend directement des montants de financement public alloués à un public bénéficiaire particulier.*

Les structures d'accompagnement visent :

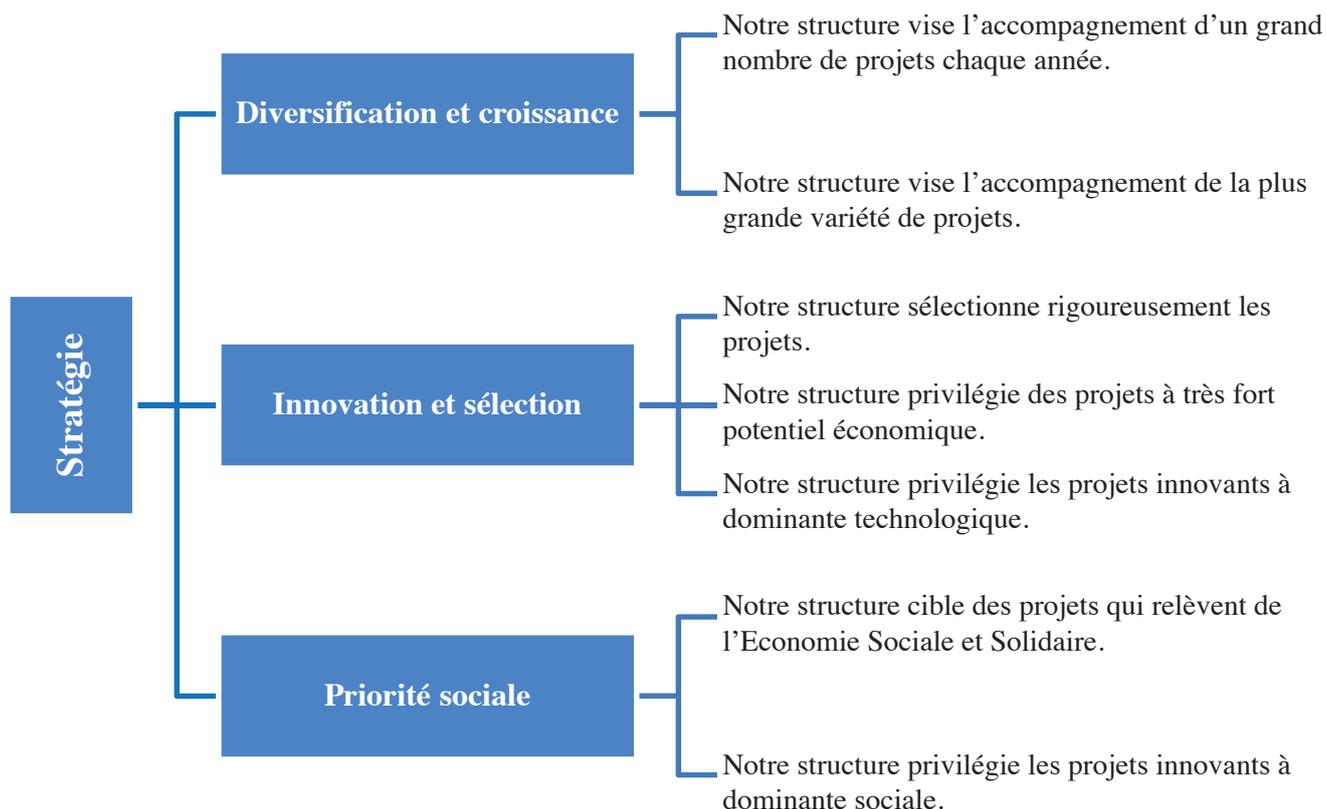
- soit à **diversifier leur portefeuille de projets et à promouvoir le plus grand nombre de création d'entreprises ;**
- soit à **sélectionner très rigoureusement les projets de création d'entreprises et à se spécialiser sur les projets innovants et à fort potentiel économique ;**
- soit enfin à se **positionner en faveur de nouveaux modèles de croissance et d'insertion** des personnes dans la vie économique.

Pour évaluer l'importance de ces trois stratégies (orientation stratégique que nous retrouvons dans la typologie construite dans ce rapport), 7 indicateurs ont été retenus (schéma 6).

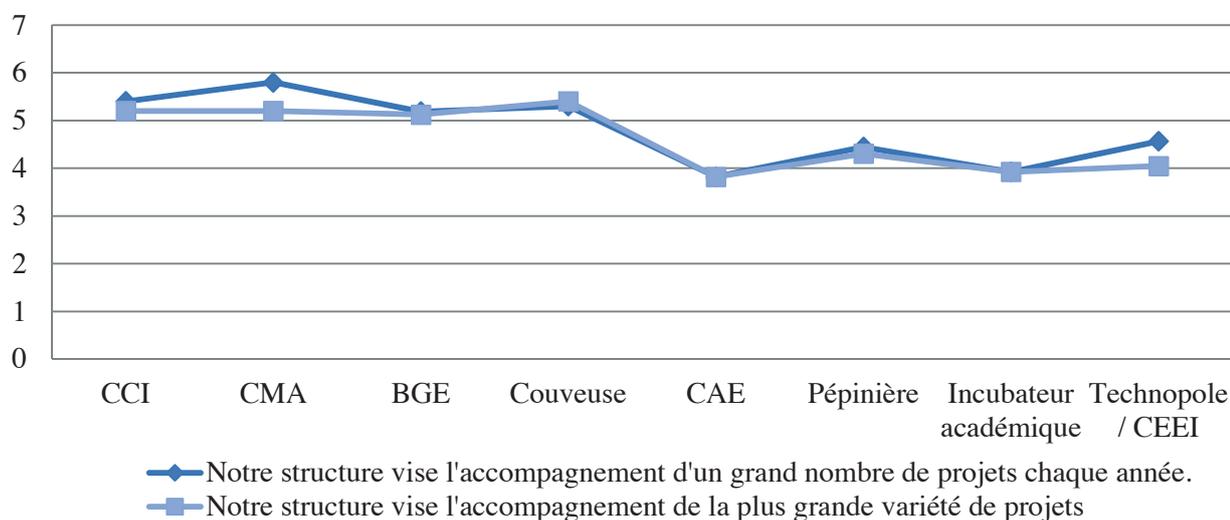
### *Stratégie tournée vers la diversification des projets de création d'entreprises*

Suivant les résultats de l'enquête, les chambres consulaires, mais également les boutiques de gestion et les couveuses ont pour stratégie de privilégier la création d'un nombre important d'entreprises et d'accompagner des projets variés (graphique 15).

## Schéma 6 : Stratégie de développement des structures : les indicateurs



Graphique 15 : Stratégie « Diversification des projets de création d'entreprises »

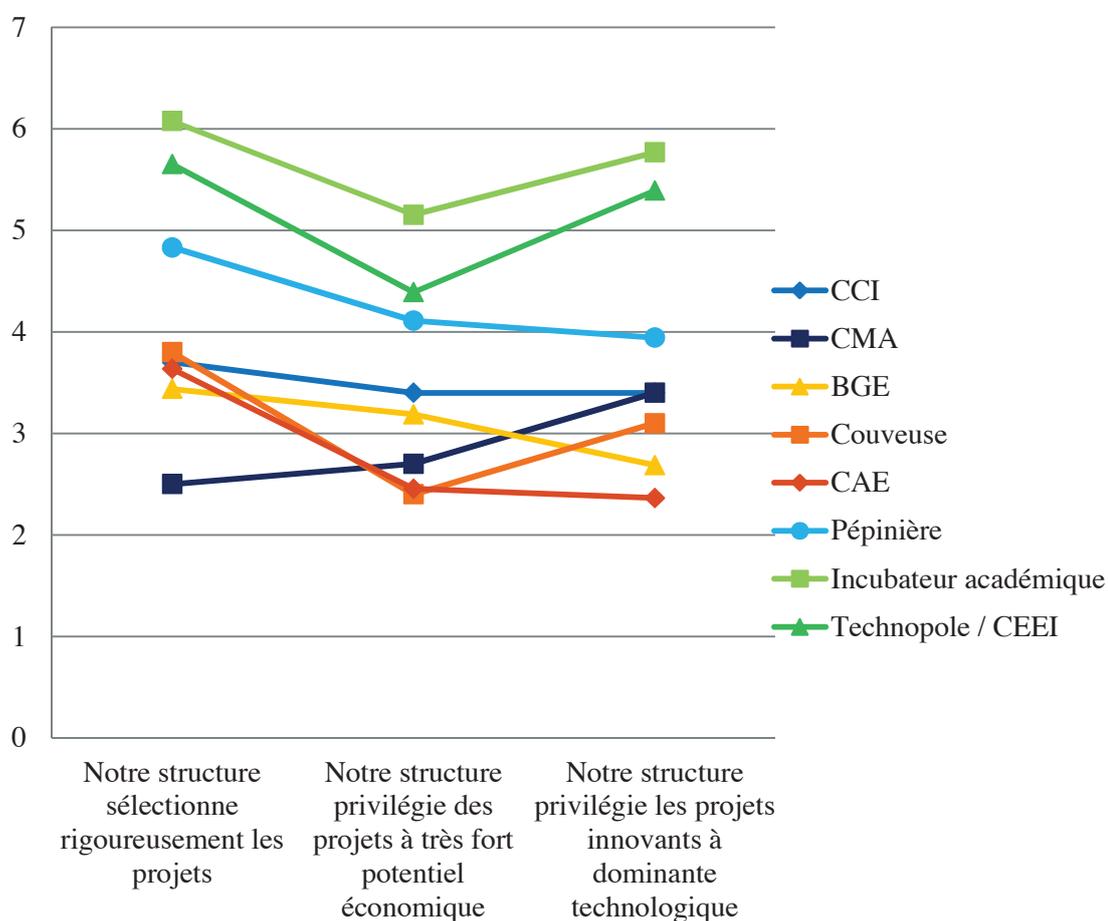


Afin de répondre à leur **mission de service public** mais également à la **forte demande sociale du public entrepreneurial**, ces établissements publics économiques et associations (profils-types généraliste et de l'Economie sociale – graphique 17) sont les portes d'entrée les plus accessibles de la création d'entreprises généralistes sur un territoire. Ces acteurs cherchent non seulement à répondre à la demande diversifiée du public mais également à **multiplier leurs sources de revenu et donc les marchés ciblés**.

## Objectif innovation : un processus de sélection rigoureux

Logiquement, les structures accompagnant les projets de création d'entreprises innovantes à dominante technologique **sélectionnent de façon rigoureuse leurs porteurs de projet**. La stratégie principale ici n'est plus d'accompagner de nombreuses entreprises sur un territoire mais bien de **donner le maximum de chance à une entreprise de devenir sur le moyen terme un pilier économique au niveau régional, national et international**. Si les montants initiaux de financement sont beaucoup plus élevés pour créer une entreprise innovante et accompagner un projet risqué, les attentes en termes de création d'emploi et de retombées économiques le sont également.

Graphique 16 : Stratégie « Sélection et innovation »

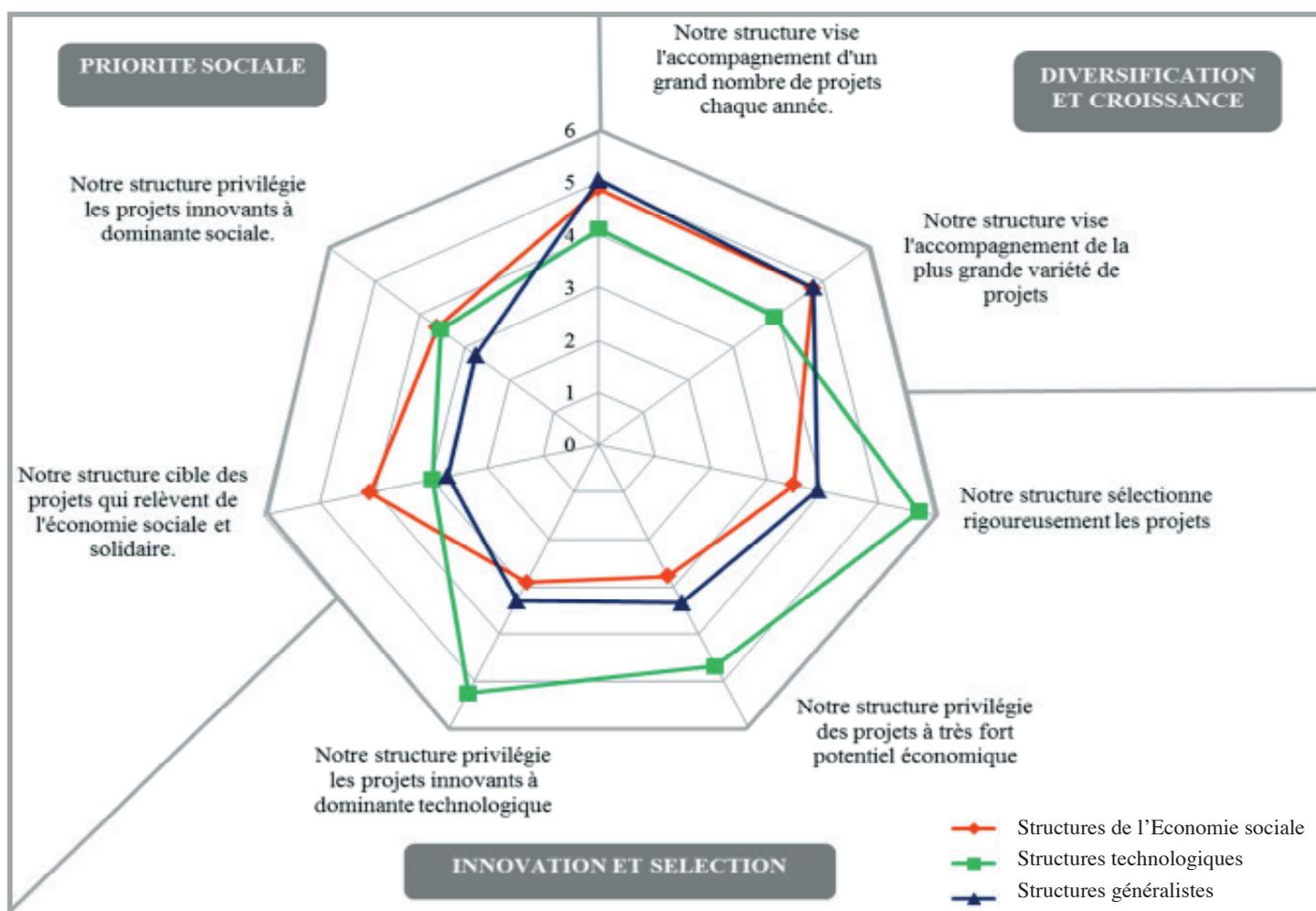


## Objectif social : ESS et innovation sociale

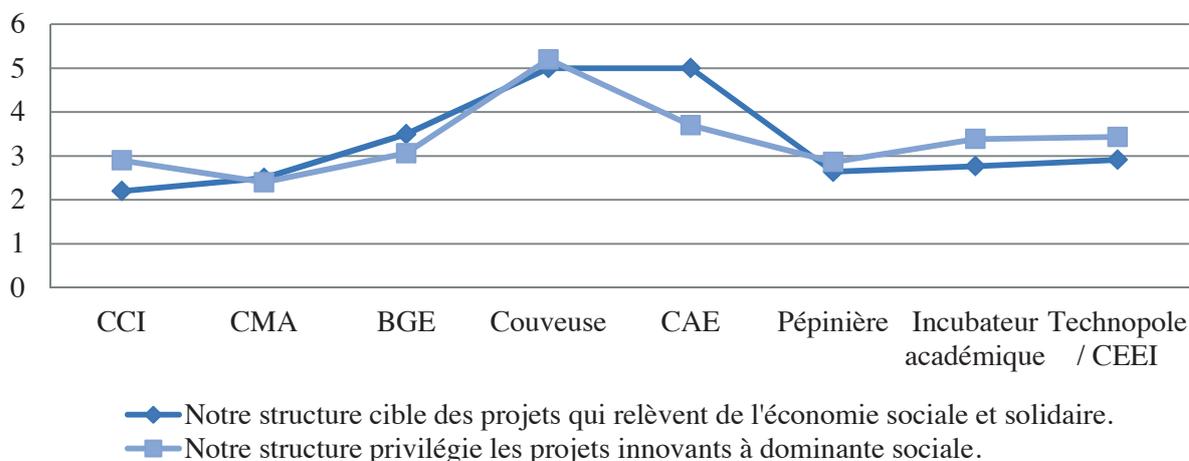
Enfin, les structures peuvent choisir de se positionner sur de nouveaux marchés. L'accompagnement de projets inscrits dans le mouvement de l'Économie sociale et solidaire **participe à la promotion de nouveaux modèles de croissance et d'insertion des acteurs économiques**.

Le **secteur de l'ESS** représente aujourd'hui 10% du PIB français et plus de 2,4 millions de salariés (BPI France, mai 2013). **Au même titre que l'innovation technologique, l'innovation sociale, au travers des activités de l'Economie Sociale et Solidaire, est de plus en plus reconnue comme facteur de progrès économique.**

**Graphique 17 : Les stratégies adoptées suivant les trois profils-types**



**Graphique 18 : Stratégie « priorité sociale »**



Coopératives, associations productrices de biens et services, mutuelles et entrepreneurs sociaux organisés en sociétés commerciales, les formes des entreprises créées sont diverses mais ont toutes en commun la **spécificité de leur mode d'entreprendre** (BPI France, 2013) : orientation stable de leurs bénéficiaires vers leur activité et leurs objectifs de cohésion sociale et d'amélioration du bien-être, impartageabilité des réserves, règles capitalistiques organisant un modèle d'investissement patient, potentiellement rentable et robuste sur longue période. La mise en place d'un **fonds consacré à l'innovation sociale** (instrument de financement spécifique au développement de projets socialement innovants – rapport Vercamer, 2010) a été annoncée par BPI France en avril dernier. L'innovation sociale constitue en effet l'un des leviers identifiés par la Commission européenne pour impulser une « croissance intelligente, durable et inclusive ».

### **Encadré 3 : Le principe d'innovation sociale**

*« L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations... »*

*Définition de l'innovation sociale, retenue par le Conseil Supérieur de l'ESS*

## 2. Pratiques de GRH et organisation des structures d'accompagnement entrepreneurial en France

Les structures d'accompagnement sont des organisations dont la performance dépend des modes d'organisation et des pratiques de management adoptés. Les exigences croissantes des parties prenantes et en particulier l'évolution des besoins des porteurs de projet renforcent le besoin de professionnalisation des structures. Elles sont confrontées à de nouveaux défis en termes de gestion des compétences. Il existe pourtant peu d'études qui permettent de comprendre quelles sont les bonnes pratiques en termes d'organisation et de GRH. L'objectif de cette partie est d'éclairer les modes d'organisation et les pratiques de GRH privilégiées par les structures d'accompagnement. Un panorama sera proposé en soulignant les différences qu'il peut exister selon les types de structures.

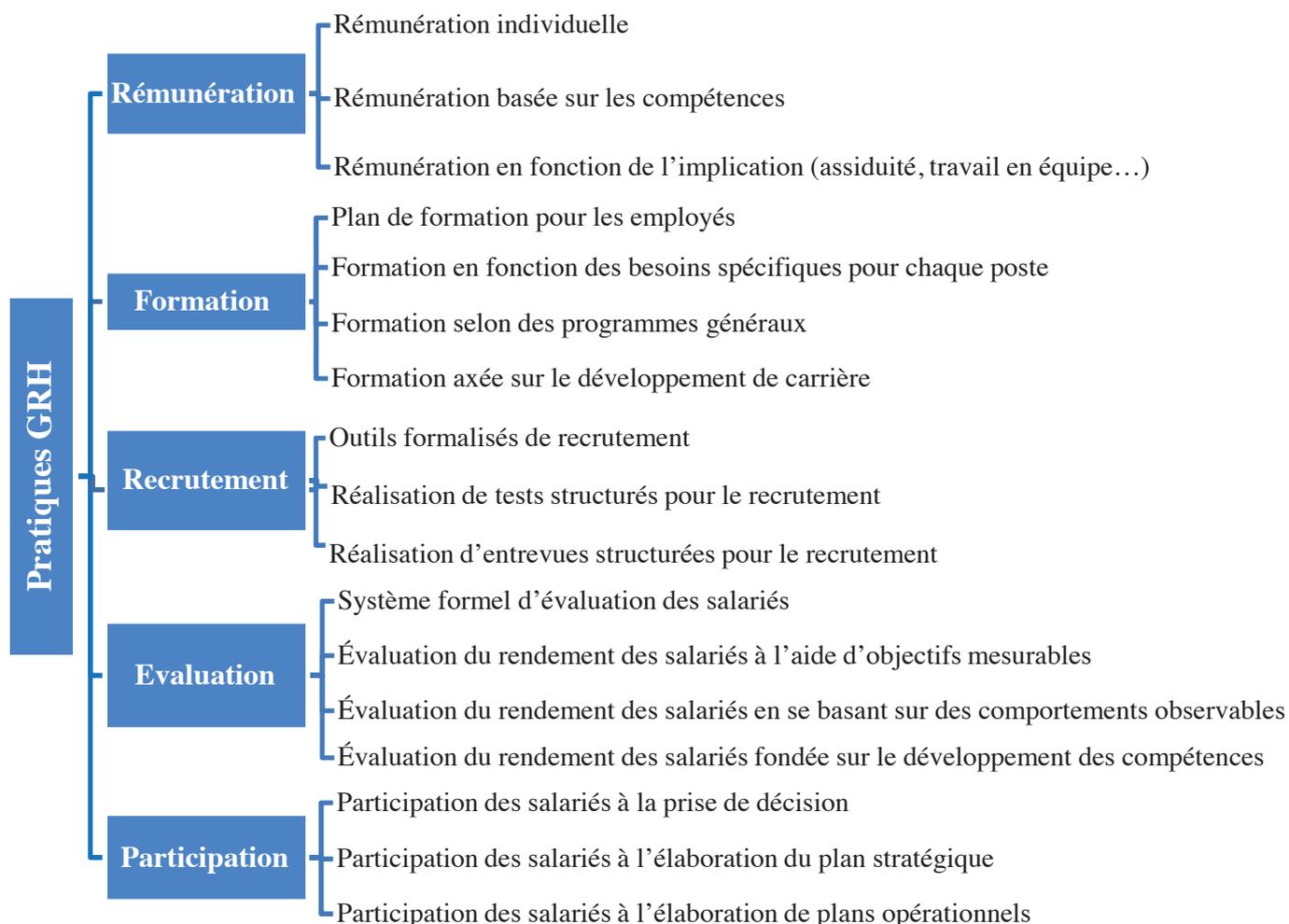
### *2.1 La GRH au cœur du métier des structures d'accompagnement entrepreneurial*

Les pratiques de GRH font référence à l'ensemble des politiques mises en œuvre pour favoriser l'intégration organisationnelle et la qualité du travail. Le travail des chargés d'affaires et des directeurs de structures constituant le cœur du métier des structures, les pratiques GRH pourraient impacter plus ou moins positivement les missions d'accompagnement et donc la performance économique des organisations. Nous retenons ici cinq groupes de pratiques RH :

- la rémunération ;
- la formation ;
- le recrutement ;
- l'évaluation ;
- la participation.

Au total, 17 indicateurs ont été retenus pour déterminer les principales pratiques RH de ces structures (schéma 7). Les réponses moyennes par profils-types et les différences entre profils sont analysées pour chaque indicateur RH dans l'annexe 3. Nous présentons les principaux résultats dans les points suivants.

## Schéma 7 : Pratiques de GRH au sein des structures : les indicateurs



### *La rémunération des salariés : un système basé sur les compétences*

Les charges de personnel constituent une part importante des coûts de fonctionnement inhérents à toute organisation. **Deux formes de rétribution** sont généralement opposées :

- la première, basée sur la **performance**, implique la rémunération des salariés en fonction de l'effort, de la responsabilité et des conditions de travail inhérentes à ces emplois ;
- la seconde, basée sur l'**ancienneté** dans l'entreprise, implique une rémunération qui récompense la fidélité à une entreprise et l'expérience.

Très majoritairement à but non lucratif et dépendant de subventions instables, les structures d'accompagnement dans leur ensemble ont **peu de marge de manœuvre**

*Les structures d'accompagnement ont une faible marge de manœuvre sur le niveau de rémunération de leurs chargés d'affaires.*

**sur leur politique de rétribution des salariés.** Selon les résultats de notre enquête, la

**rémunération des chargés d'affaires** au sein des structures d'accompagnement est généralement **basée sur leurs compétences** (graphique 21). Liée à la nature publique des structures (financement par budget public, politique de rémunération encadrée par des grilles de salaire basées sur l'expérience), la rémunération conditionnée par l'implication des salariés dans leur travail est une pratique peu développée dans le monde accompagnant.

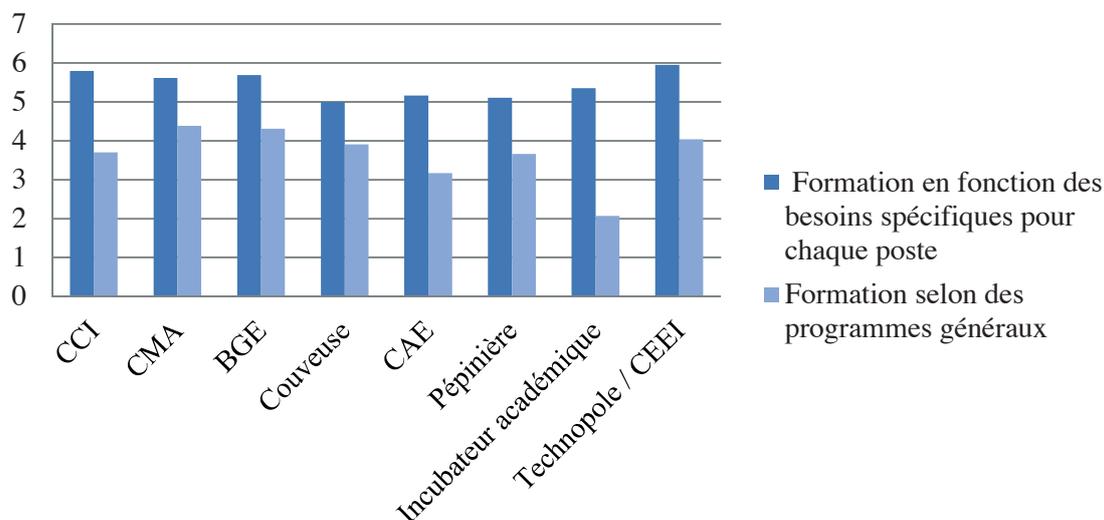
### *La formation des salariés suivant leurs besoins spécifiques*

Afin non seulement que les chargés d'affaires puissent **améliorer constamment leur expertise professionnelle** et s'adapter aux attentes des porteurs de projet, mais également que les nouveaux personnels recrutés puissent s'intégrer aux équipes, les **plans de formation sont essentiels**. Ces plans de formation peuvent prendre différentes formes : formation selon des programmes spécifiques ou généraux, formation favorisant le développement de carrières professionnelles, la démarche prévisionnelle des emplois et des compétences...

*Il existe pour l'ensemble des salariés accompagnants des plans de formation quel que soit le profil de leur structure d'appartenance.*

Selon l'enquête, **les formations sont généralement organisées en fonction des besoins spécifiques de chaque poste** et non en fonction de programmes généraux ou de l'évolution des carrières de chaque salarié. Cette tendance est d'autant plus vraie pour le profil-type technologique qui oblige les chargés d'affaires à détenir des compétences spécifiques poussées.

**Graphique 19 : Formation des chargés d'affaires**



Les **formations liées à des programmes généraux** (par exemple la levée de fond, la recherche de porteurs de projet à potentiel, former l'ensemble de l'équipe à une nouvelle offre

de services ou à de nouvelles méthodes d'accompagnement, l'utilisation des réseaux sociaux...) **sont bénéfiques pour le métier et sont de plus en plus proposées par les têtes de réseau**. Par exemple, en 2012, l'Union des Couveuses UCE a mis en place une nouvelle formation « sensibilisation à la culture de l'innovation » afin de renforcer les compétences des salariés des couveuses en termes d'accompagnement des entrepreneurs de croissance.

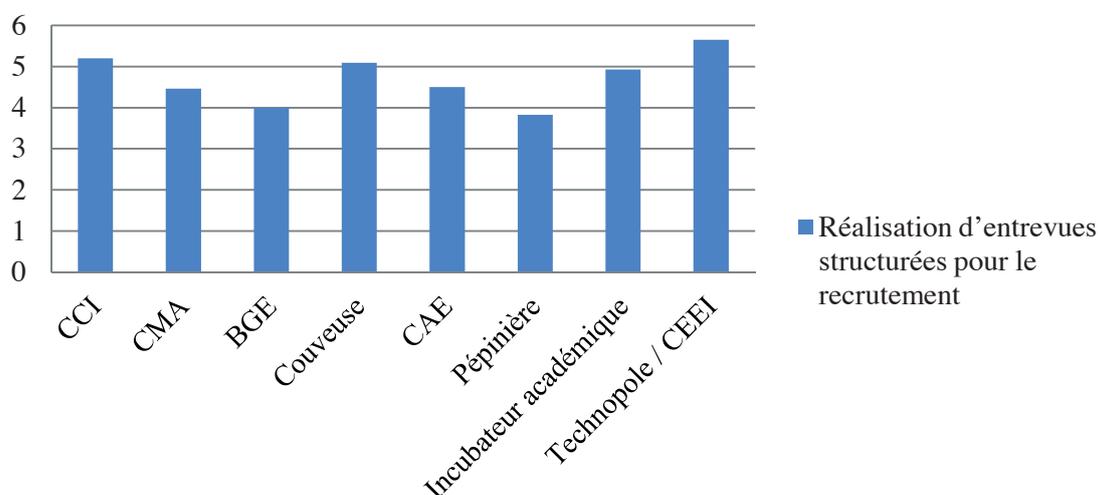
### *Des procédures de recrutement des salariés assez peu formalisées*

Pour une structure d'accompagnement, la **sélection des chargés d'accompagnement est essentielle**. Le recrutement de profils techniques est nécessaire mais en général insuffisant. Afin de sélectionner des personnes devant faire preuve d'une capacité continue d'apprentissage et d'adaptation aux différentes contraintes que supposent l'accompagnement à la création d'entreprises, les employés peuvent ainsi être recrutés suivant des procédures plus ou moins sélectives et structurées (entrevues, tests...).

Selon l'enquête, les **outils formalisés de recrutement sont assez peu utilisés au sein des structures d'accompagnement**. Les structures ne semblent pas utiliser pour la plupart de tests structurés lors d'un recrutement de personnel. Les entrevues semblent par contre davantage structurées dans le profil-type technologique, les structures accompagnant les entreprises innovantes, ayant davantage besoin d'accompagnants experts dans les TIC et les stratégies internationales de marché.

*Les structures accompagnant les entreprises innovantes semblent davantage réaliser des entrevues structurées lors d'un recrutement.*

**Graphique 20 : Structuration du recrutement**

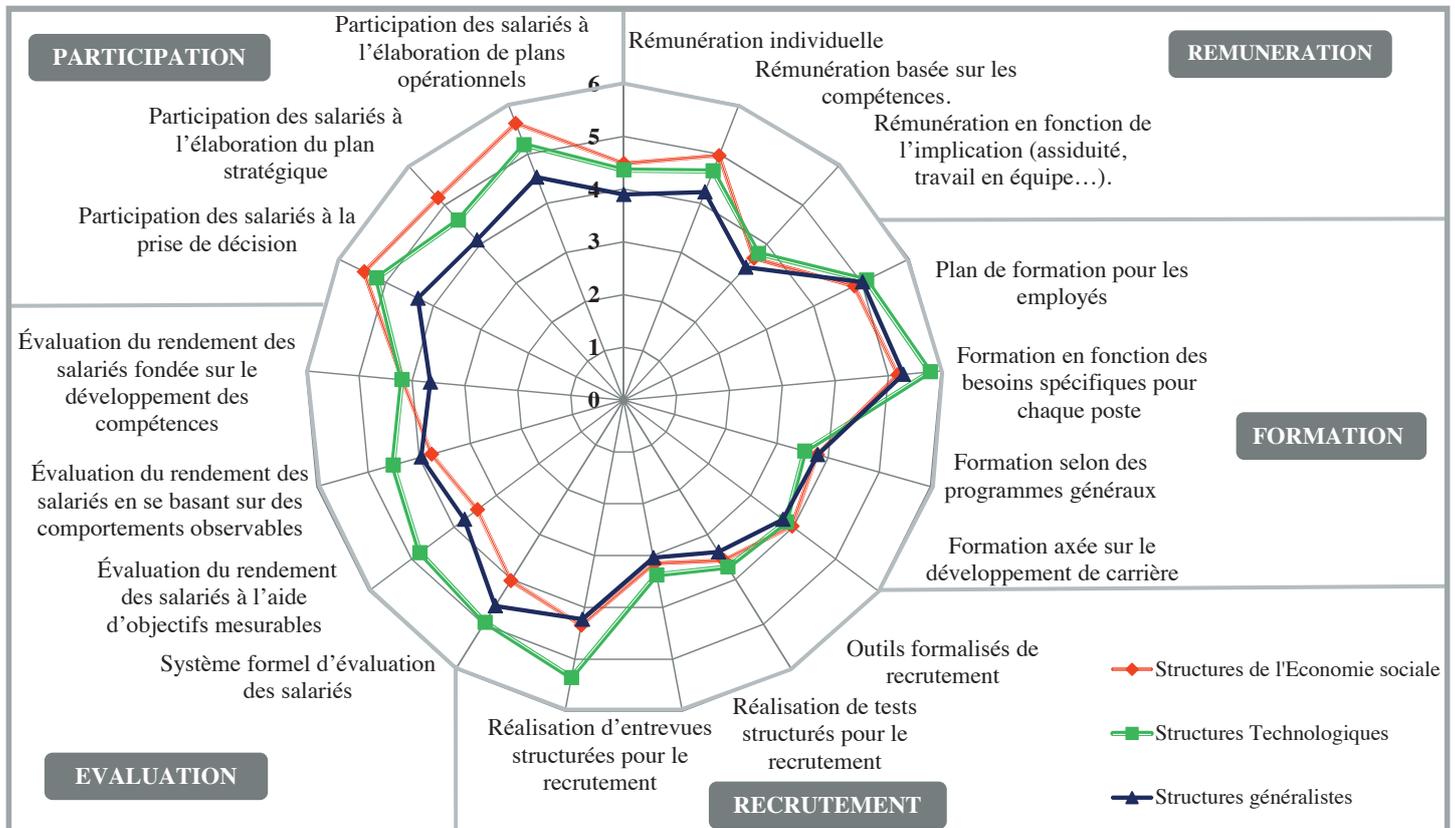


## Hétérogénéité des pratiques d'évaluation de la performance des salariés entre les structures

L'évaluation du rendement ou **l'appréciation de la performance des salariés** peuvent être mesurées à partir de résultats, d'objectifs prédéterminés ou de comportements observables. Les systèmes d'évaluation de la performance peuvent également être utilisés pour assurer aux salariés un **retour continu et utile sur leurs pratiques**.

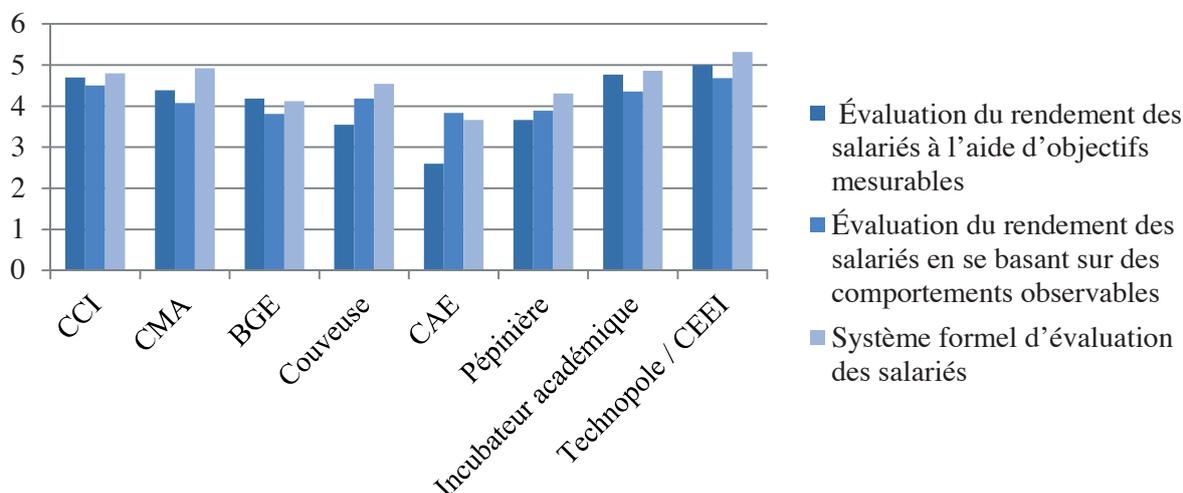
Si l'évaluation des employés est une pratique assez peu effectuée au sein des structures de l'Economie sociale, elle l'est davantage au sein du profil technologique. Vu l'importance des montants alloués au financement de la création d'entreprises innovantes, les structures appartenant au profil technologique doivent rendre régulièrement des comptes à leurs financeurs. Ces **structures technologiques**, comparées aux autres structures, déclarent utiliser **davantage de méthodes perfectionnées** pour évaluer les rendements de ses salariés, à l'aide notamment d'objectifs mesurables ou de l'observation des comportements de leurs employés.

Graphique 21 : Les pratiques de GRH suivant les trois profils-types



L'évaluation du rendement du personnel fondée sur le développement des compétences est la pratique la moins développée au sein de l'ensemble des structures.

**Graphique 22 : Pratiques d'évaluation des salariés**



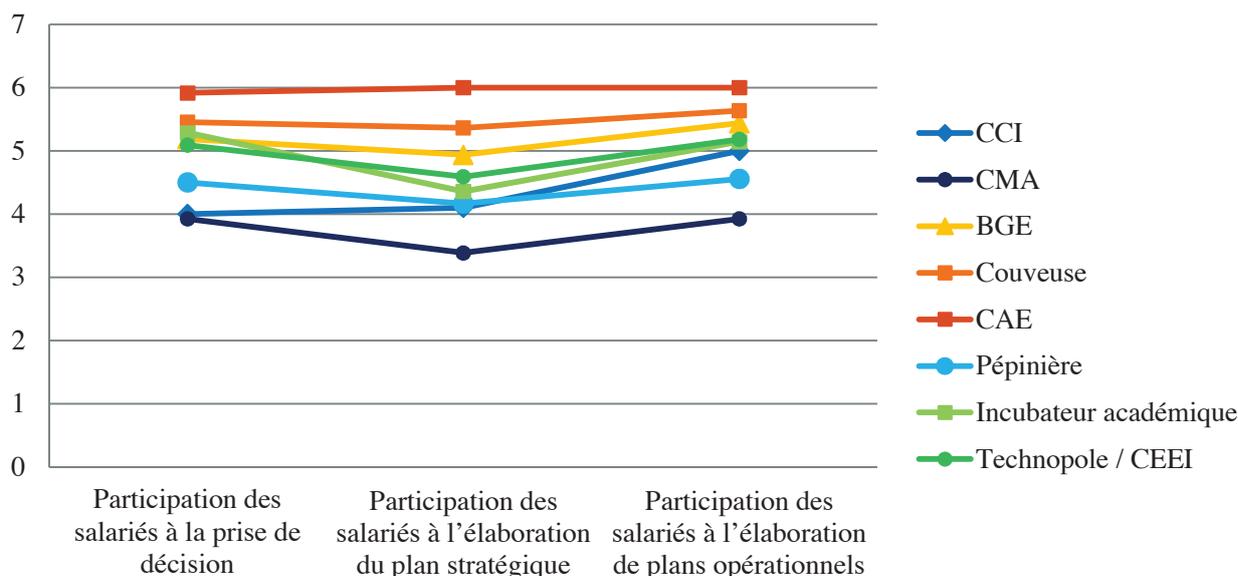
### *La participation des salariés au processus de prise de décision*

La participation des salariés au processus de prise de décision fait non seulement référence à **l'élaboration conjointe du plan opérationnel et/ou du plan stratégique** mise en œuvre au sein de l'organisation mais également au **partage de l'information relative aux résultats stratégiques et financiers** de cette dernière. Cet ensemble de mesures participatives encourage les salariés à proposer leurs idées. Dans le cas d'une structure d'accompagnement, accorder du pouvoir à la forte expertise des chargés d'affaires peut constituer un facteur de succès considérable.

Suivant les résultats de l'enquête, la participation des salariés à la prise de décision et à l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels de l'organisation est **plus élevée dans les structures de l'Economie sociale**. Le pouvoir de décision sur la stratégie générale de la mission d'accompagnement des **structures plus classiques (les systèmes d'élus notamment)** est **plus faible** que dans les autres structures.

*Les structures ayant pour objectif principal l'insertion et la promotion de l'intérêt collectif sur un territoire sont les structures ayant le niveau de management le plus collaboratif.*

**Graphique 23 : Participation des salariés dans les prises de décision**



En résumé, en comparant les pratiques de GRH des trois profils-types, **deux dimensions se différencient nettement entre les structures enquêtées : les pratiques d'évaluation et de participation des salariés**. Les dimensions rémunération, formation et recrutement sont assez similaires quelle que soit la structure d'accompagnement concernée (annexe 3). Des traits de GRH communs à chacun des profils peuvent ainsi être résumés<sup>32</sup> :

Au sein des **structures de l'Economie sociale, les valeurs du projet commun construit par les membres d'une organisation sont centrales**. Les dirigeants des structures emploient des personnes partageant ces valeurs et pratiquent un management participatif qui fédère et implique les salariés.

Au sein des **structures technologiques, la politique RH est fondée sur la personnalisation du lien salarial**. Les structures ayant pour objectif premier l'accompagnement de projets innovants à fort contenu technologique, doivent proposer un cadre qui permette de **stimuler l'innovation**. Pour parvenir aux objectifs fixés, la structure doit mobiliser des compétences transversales et pluridisciplinaires de ses employés (technologique et économique) en évaluant ses salariés et en organisant des formations sur mesure.

<sup>32</sup> Voir Bakkali, Messeghem et Sammut (2010) et la catégorisation des modèles de GRH caractéristiques des structures d'accompagnement en France.

Due à la diversité de structures présentes dans le **profil des structures généralistes** (à la fois des chambres consulaires et des pépinières), les **pratiques GRH retenues pour ce profil sont moins spécifiques** que dans les deux premiers cas. En ce qui concerne **les plus grandes structures d'accompagnement**, la gestion des relations sociales sont basées sur des **critères impersonnels appliqués de manière uniforme** à la majorité des salariés de l'organisation. En ce qui concerne par contre **les structures d'accompagnement de plus petite taille**, les **pratiques de GRH sont peu développées**, le dirigeant assumant essentiellement la gestion de son personnel. Dans une structure d'accompagnement, le dirigeant peut assurer également les tâches des chargés d'affaires. L'évaluation du petit nombre de salariés se réalise de manière intuitive et la participation de ces derniers à la prise de décision est plutôt faible.

## *2.2 La structure organisationnelle : des structures formalisées et peu centralisées*

L'étude de la structure organisationnelle revient à définir les **relations hiérarchiques qui existent entre différents services et à préciser les niveaux de responsabilité en place dans l'organisation.**

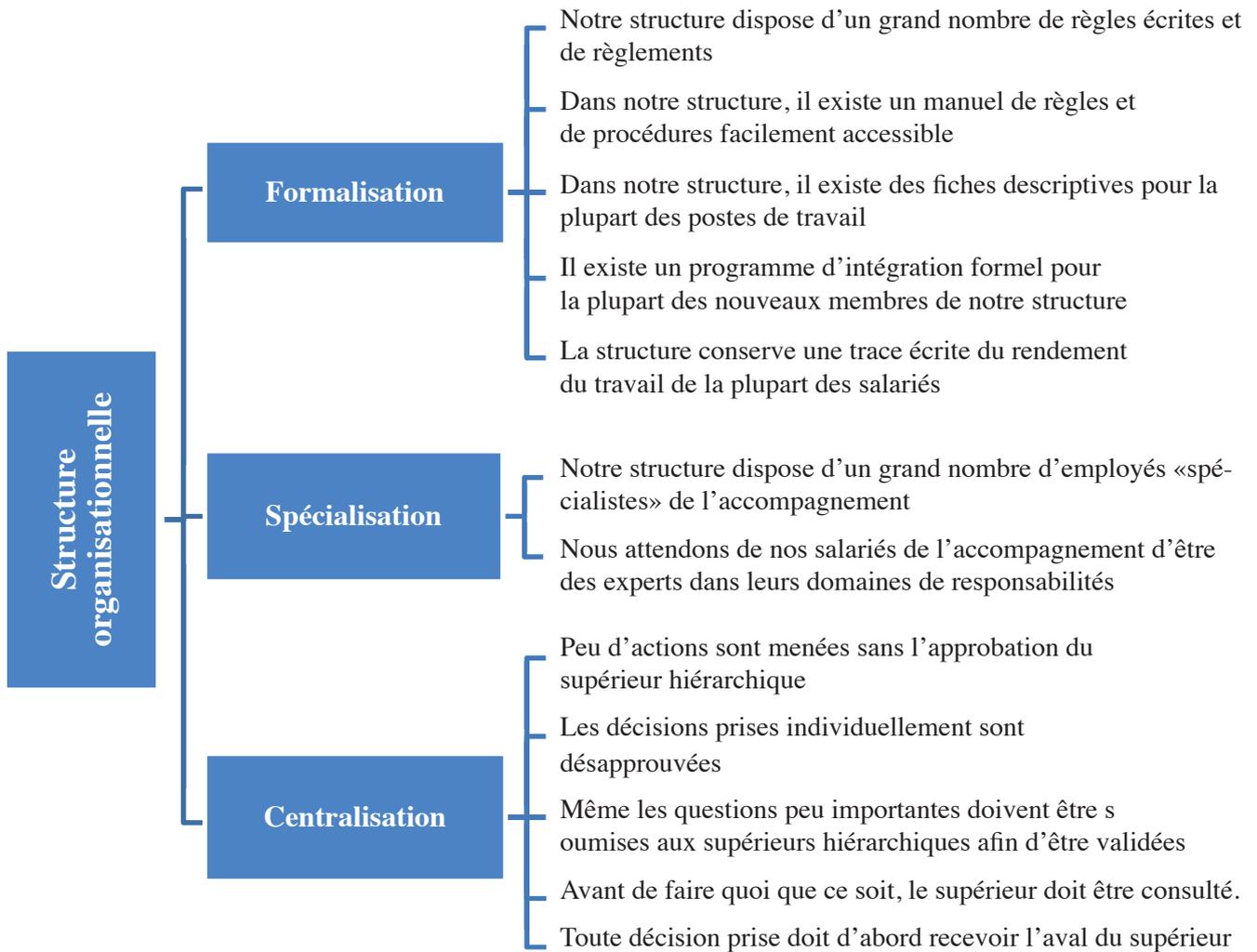
*L'étude de la structure organisationnelle permet de prendre en compte la spécification, la coordination et la répartition du travail au sein d'une organisation.*

Nous retenons **trois composantes principales** pour définir la structure organisationnelle : la **formalisation des règles** au sein de l'institution ; la **spécialisation des chargés d'affaires** ; la **centralisation des décisions**. Afin de déterminer les principales caractéristiques des structures organisationnelles enquêtées, un ensemble de 12 indicateurs ont été retenus (schéma 8).

### *Niveau de standardisation du travail et poids des procédures dans les structures d'accompagnement en France*

Etudier la formalisation des règles revient à mesurer le **degré de standardisation des emplois et des procédés de travail au sein d'une organisation**. La formalisation peut être liée à un poste (définition du travail qui doit être exécuté ainsi que les conditions d'exécution du travail).

## Schéma 8 : Structuration de l'activité des structures : les indicateurs



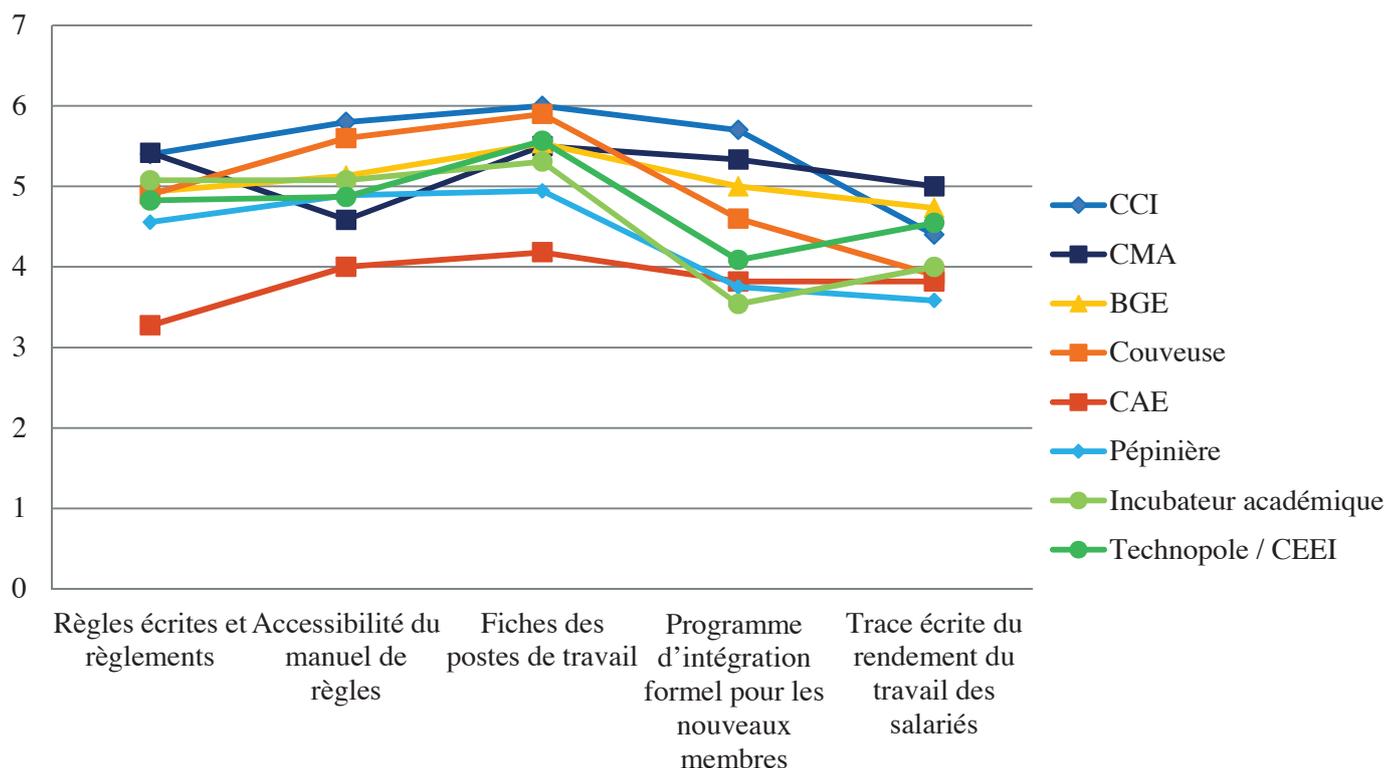
La formalisation concerne également la transmission d'informations et d'instructions. Elle concerne enfin les règlements de l'organisation. L'objectif de la formalisation est d'inciter les membres de l'organisation à **adopter un comportement régulé et de faciliter la coordination des activités**. C'est un moyen pour l'organisation d'assurer une production efficace et de garantir que les clients soient traités de la même façon.

*En partie expliquée par la nature publique de leurs financements et l'exigence de ces financeurs publics en matière d'évaluation et de justification de la dépense publique, le niveau de standardisation des règles semblent élevé dans l'ensemble des structures d'accompagnement en France.*

Selon les résultats de l'enquête, les responsabilités de chaque employé et les **procédures de fonctionnement de l'organisation** sont **généralement écrites** (graphique 24, annexe 3). Chacun peut facilement savoir

comment, où, et qui doit effectuer l'ensemble des tâches. Ces informations sont facilement accessibles dans divers documents : manuel, fiches de postes, notes de services...

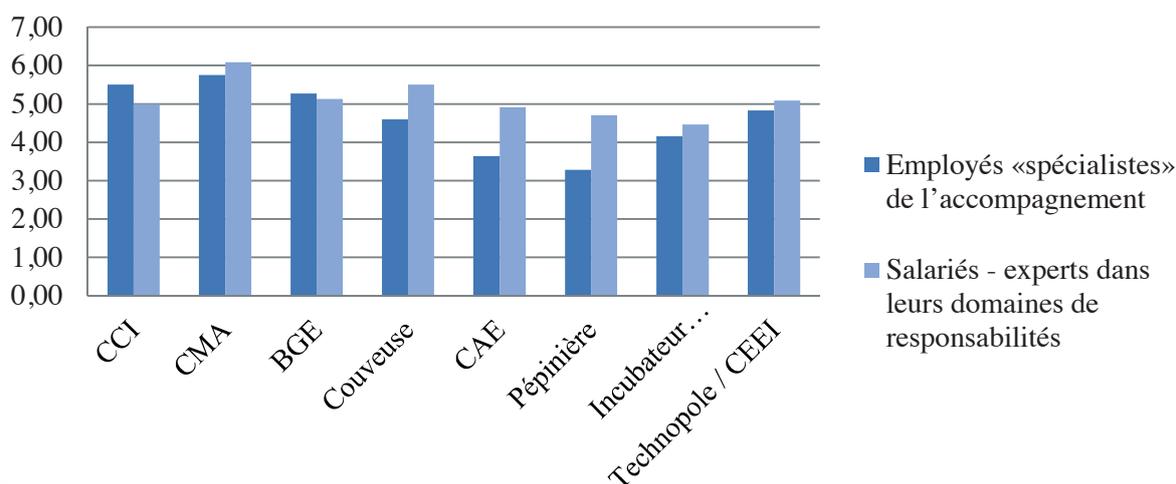
Graphique 24 : Standardisation des procédures de travail



*Le degré de spécialisation du travail au sein des structures d'accompagnement*

La spécialisation du travail résulte de la **division du travail en un ensemble d'activités homogènes et de la séparation entre l'exécution d'une tâche et de son contrôle**. Si la spécialisation du travail a des avantages en termes de productivité (gain de temps, développement de nouvelles méthodes de travail...), elle peut également être source d'inefficacité. Les salariés dans les structures de soutien à la création d'entreprises seront ainsi plus ou moins **spécialistes du domaine de l'accompagnement** et seront **plus ou moins incités à participer à des tâches transversales au sein de l'organisation**.

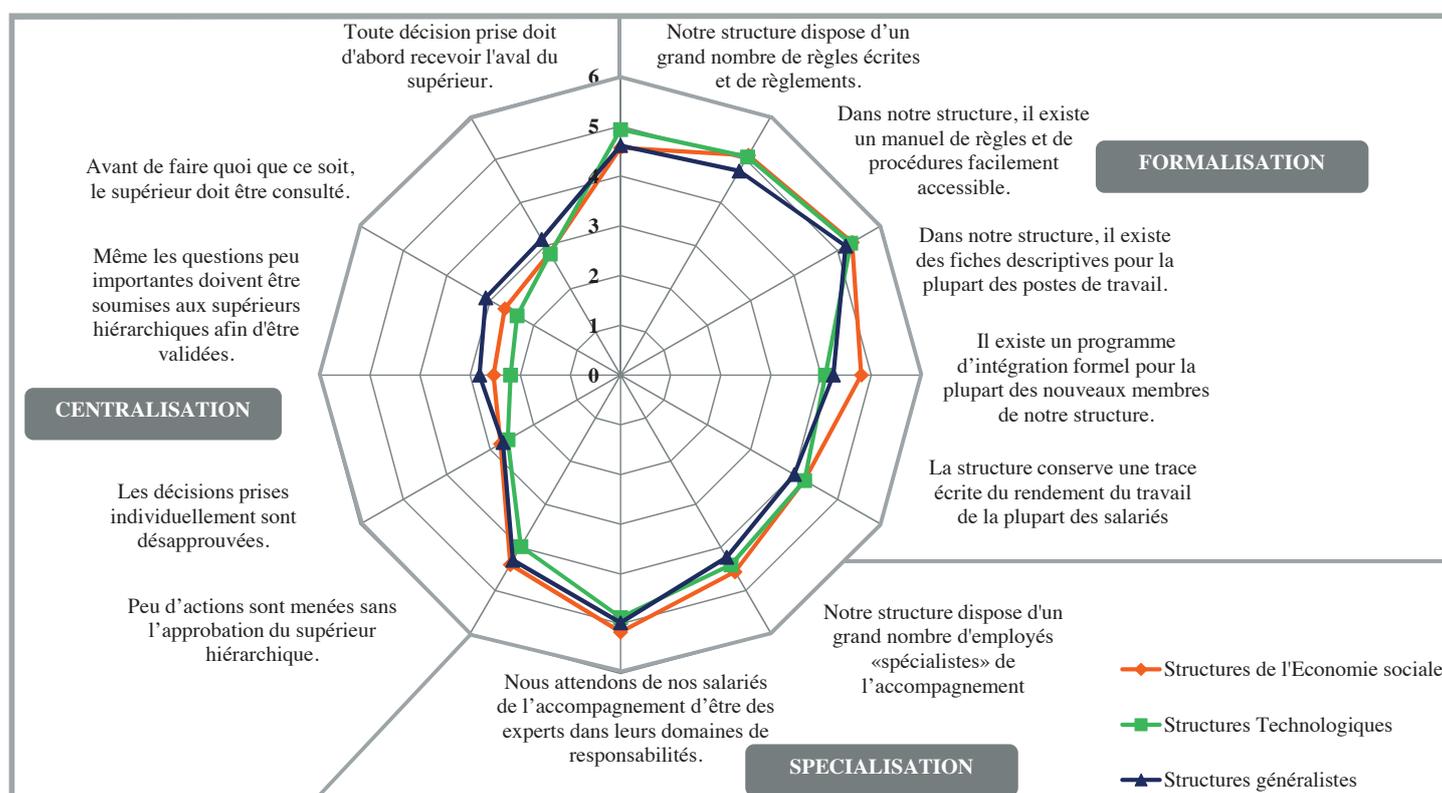
Graphique 25 : Degré de spécialisation du travail



*Le niveau de spécialisation des salariés en termes d'accompagnement entrepreneurial semble être élevé quel que soit le profil de structures.*

Selon les résultats de l'enquête, l'ensemble des structures semble avoir un **nombre important d'employés spécialistes de l'accompagnement** et considère leurs **salariés comme des experts dans leurs domaines de responsabilités** (graphique 25, annexe 3). La stratégie de **spécialisation des salariés des structures se différencie par contre suivant la taille** de celles-ci. En effet, plus les structures sont grandes, plus elles auront la possibilité d'employer des chargés aux compétences transversales (levée de fonds, accès au marché international...) ou spécialisés sur une filière d'activité particulière (la biotechnologie).

**Graphique 26 : La structure organisationnelle suivant les trois profils-types**



**La centralisation de la prise de décision au sein des structures d'accompagnement**

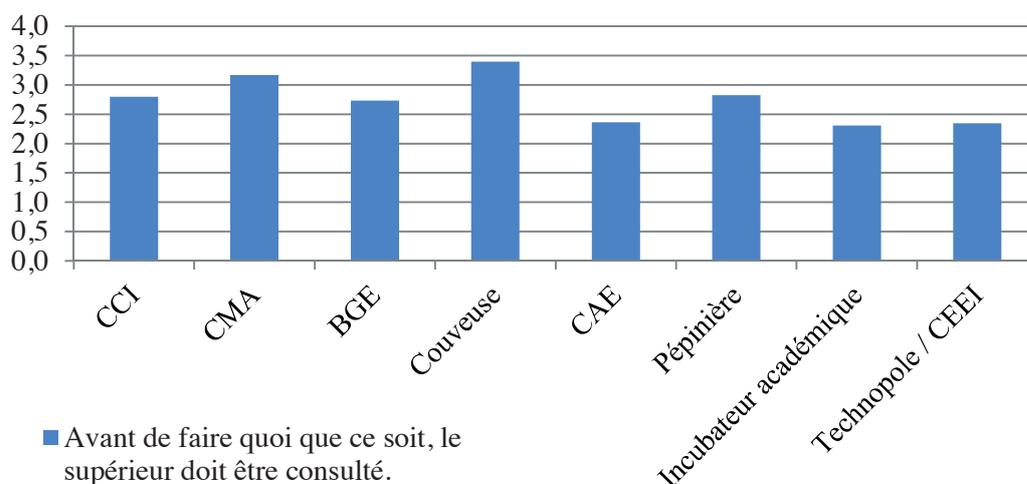
L'étude de la centralisation de la prise de décision définit la **répartition et la concentration du pouvoir au sein d'une organisation**. On dit qu'une structure est centralisée lorsque tous les pouvoirs de décision se situent en un seul point de l'organisation. La **décentralisation (ou la délégation) des pouvoirs** de décision peut s'effectuer de manière plus ou moins

formelle (à l'intérieur de la ligne hiérarchique ou sous forme de conseil). Elle permet d'une part une **meilleure transmission des informations pertinentes** entre les membres de l'organisation et la direction stratégique, et d'autre part, peut constituer un **moyen de motivation du personnel**.

Selon les résultats de l'enquête, le **niveau de centralisation de la prise de décision semble peu élevé pour l'ensemble des structures d'accompagnement** (tableaux en annexe 3). Si les différences entre les trois profils sont faibles, notons tout de même que l'aval du supérieur hiérarchique pour prendre une décision est moins pratiqué dans les incubateurs académiques, les technopoles et les Coopératives CAE (graphique 27).

*Dans l'ensemble, les dirigeants des structures laissent possible les initiatives et une certaine autonomie de décision de leurs chargés d'affaires.*

**Graphique 27 : Centralisation de la prise de décision**



En résumé, le **cadre de travail, influencé par la nature publique du financement de l'ensemble des structures d'accompagnement, semble assez similaire quel que soit le profil de ces dernières**. Si le niveau de standardisation des règles et le degré de spécialisation des salariés sont élevés dans les organisations françaises d'accompagnement entrepreneurial, les dirigeants des structures semblent laisser une marge de manœuvre large à leurs salariés leur permettant de s'adapter plus facilement aux multiples profils des porteurs de projet.

Cette partie nous a permis de **rentrer dans la « boîte noire »** des structures d'accompagnement en analysant leurs stratégies et leurs pratiques de management et en

particulier leurs pratiques de GRH. Si les structures d'accompagnement sont dans l'ensemble formalisées et doivent faire face à des contraintes environnementales assez similaires, elles se différencient les unes des autres en termes de pratiques GRH et de stratégies adoptées.

L'environnement des structures est apparu particulièrement instable en raison notamment de l'évolution des cadres juridiques et fiscaux qui créent une forme d'insécurité. La pression exercée par la concurrence semble également se faire davantage ressentir. La variété des profils et l'évolution des porteurs de projets contribuent également à renforcer l'hétérogénéité des structures d'accompagnement. Les orientations stratégiques des structures sont liées à l'évolution de leur environnement. Deux orientations stratégiques s'imposent : la spécialisation en particulier pour les structures technologiques et celles tournées vers l'Economie Sociale et Solidaire et la diversification pour les structures de développement économique.

Les pratiques de GRH sont relativement homogènes. Les marges de manœuvre en termes de rémunération sont relativement faibles. Des efforts significatifs sont assurés en matière de formation notamment dans une logique d'adaptation à l'environnement juridique et fiscal des porteurs de projet. Les modes de management sont très différenciés selon le type de structure. Les structures d'insertion privilégient un mode de management participatif alors que les structures technologiques préfèrent un mode de management délégitif. Quel que soit le type de structure, le degré de formalisation est très élevé. Il s'explique en grande partie par la nature des financements. Les financements publics incitent à la mise en place de système de contrôle permettant de justifier l'utilisation de ces ressources.

Il convient à présent de mettre en relation ces différentes dimensions avec la performance des structures d'accompagnement (Partie 4). L'environnement, la stratégie ou les pratiques de management peuvent-elles influencer la performance de ces structures ? Pour répondre à cette question, il convient bien sûr de définir la performance des structures d'accompagnement. L'utilisation du tableau de bord prospectif nous permettra de relever ce défi.

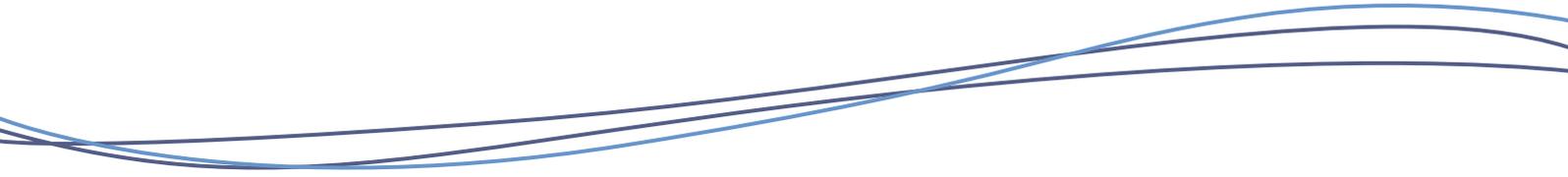
### SYNTHESE 3 : ENVIRONNEMENT ET PRATIQUES DE MANAGEMENT DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

- **Un environnement instable** : L'ensemble des structures atteste aujourd'hui de la forte nécessité d'adapter leurs offres de services et leurs méthodes d'accompagnement pour suivre les évolutions rapides de leur environnement. En réponse à une demande de services de plus en plus professionnalisés et individualisés des porteurs de projet, les structures diversifient leur offre. La raréfaction des ressources publiques et l'environnement juridique, institutionnel et fiscal instable obligent également les structures à s'adapter de façon permanente.
- **Une stratégie de diversification ou de spécialisation** : Adopter une stratégie consiste pour une structure à cibler plus ou moins radicalement un type de porteur de projet correspondant à un marché spécifique de l'accompagnement :
  - soit la structure ne s'oriente vers aucun porteur de projet particulier et mise sur la diversification des projets ;
  - soit elle sélectionne rigoureusement les projets suivant leur potentiel de développement technologique ;
  - soit elle vise les projets à forte innovation sociale.
- **Une formalisation des pratiques de GRH** : Si l'ensemble des structures a une faible marge de manoeuvre en termes de politique de rétribution de leurs salariés (rémunération basée sur les compétences), possède des plans de formations étudiés en fonction des besoins spécifiques des postes et utilise assez peu d'outils de recrutement formalisés, elles se différencient par contre sur deux dimensions :
  - Les structures de l'Economie sociale vont pratiquer un **management participatif et de concertation** qui fédère et implique les salariés.
  - Les structures technologiques pratiquent un **management déléгатif** en décentralisant le niveau de décision et en évaluant le travail des conseillers afin de mettre en valeur leurs connaissances spécifiques et transversales.
  - Les structures généralistes, pour les plus grandes, pratiquent un **management directif**. Les structures de petite taille ont des pratiques de GRH moins développées (**management plus intuitif**).
- **La structuration des activités** : Expliquée en partie par la nature publique de l'origine des financements et l'exigence forte d'évaluation des financeurs, l'organisation du travail de l'ensemble des structures impliquées dans **l'accompagnement est relativement proche**.
  - Les niveaux de standardisation des procédures et de spécialisation des salariés sont élevés pour l'ensemble des structures.
  - Les dirigeants laissent dans l'ensemble possible une certaine marge d'autonomie en termes de prise de décision des conseillers d'affaires.



**PARTIE 4**

**PERFORMANCE DES STRUCTURES  
D'ACCOMPAGNEMENT A LA  
CREATION D'ENTREPRISES**





La mesure de la performance des structures d'accompagnement constitue un défi majeur, exacerbé dans un contexte de crise économique et de réduction de la ressource publique. Cette question est bien sûr essentielle pour les structures d'accompagnement mais aussi pour leurs parties prenantes, en particulier les porteurs de projet et les financeurs. Tout d'abord, les structures ont besoin au-delà d'une mesure de la performance de disposer d'outils de pilotage en interaction avec leurs processus de décision stratégiques et leur permettant d'améliorer leurs pratiques de management. Les porteurs de projet sont également préoccupés par la performance des structures en particulier lorsqu'ils sont amenés à en choisir une. Ils souhaitent que les structures les aident à dépasser le handicap de la nouveauté en accédant aux meilleures ressources. Enfin, les financeurs sont soucieux de la bonne utilisation des fonds publics mis à disposition des structures et de l'impact de leurs activités notamment en termes de développement économique et social.

Les responsables de structure d'accompagnement doivent donc réfléchir à des modèles de mesure et de pilotage de la performance. Ce besoin est exacerbé avec la diffusion des principes du New Public Management. Cette nouvelle approche tente de réduire les moyens engagés (logique d'efficience), d'impulser un mode de management par les objectifs (logique d'efficacité) et d'améliorer le niveau de satisfaction des usagers (logique d'effectivité). Il s'agit ainsi d'une transposition du management privé vers le management public. Le balanced scorecard développé par Kaplan et Norton (1998) peut contribuer à relever ce défi. Cet outil a été conçu pour les managers désireux de disposer d'un système de pilotage en lien avec la stratégie et tourné vers la création de valeur. Cet outil répond ainsi au besoin des responsables de structure même s'il mérite d'être adapté à ce contexte (Bakkali, Messeghem, Sammut, 2013).

S'il semble possible d'évaluer la performance des structures à partir de cet outil, il convient également de s'interroger sur les déterminants de la performance. Quelles sont les stratégies ou les pratiques de management qui influencent la performance des structures d'accompagnement ?

La quatrième partie de ce rapport a pour objectif d'évaluer, à partir des données de l'enquête, la possibilité d'harmoniser un outil de pilotage afin qu'il s'applique à toute structure engagée dans l'accompagnement à la création d'entreprises en France. Elle aura également pour

objectif d'évaluer le rôle et l'impact des pratiques de GRH, des modes organisationnels et des stratégies des structures de l'échantillon sur leur niveau de performance.

## 1. Qu'est-ce qu'une structure d'accompagnement performante ?

Dans la littérature sur la performance des structures d'accompagnement, il existe une grande variété d'indicateurs. Les recherches menées par le Labex Entreprendre ont permis de tester un outil de pilotage de la performance inspiré par le balanced scorecard et adapté au contexte de l'accompagnement entrepreneurial (Bakkali, Messeghem, Sammut, 2013). Nous proposons de revenir sur la littérature sur la performance des structures d'accompagnement, avant de présenter l'outil de pilotage de la performance.

### 1.1 Définition de la performance : un consensus difficile

L'évaluation de la performance de l'activité des structures d'accompagnement est nécessaire et est devenue une étape obligatoire pour justifier leurs dépenses vis-à-vis de leur financeur. Cependant, **il est difficile aujourd'hui de mettre en place un système d'évaluation partagé par l'ensemble de ces structures.** Outre la **difficulté d'isoler l'impact de l'accompagnement** parmi les nombreux autres facteurs qui peuvent faciliter ou au contraire rendre difficile la création d'entreprises, les raisons avancées pour expliquer la difficile harmonisation des outils de mesure sont multiples : grande hétérogénéité des structures d'accompagnement ; existence de cultures nationales différentes entravant la généralisation des résultats ; existence de facteurs institutionnels formels et informels exerçant une influence non négligeable sur le style de management développé dans les structures...

Il n'existe pas de réel consensus sur ce qu'est une mesure appropriée de la performance d'une structure d'accompagnement. Des **indicateurs très variables apparaissent dans la littérature pour mesurer la performance des structures d'accompagnement** (tableau 9).

**Tableau 9 : Revue de littérature concernant les indicateurs utilisés pour mesurer la performance des structures d'accompagnement**

<b>Auteurs (pays, année)</b>	<b>Objectifs Méthodologie</b>	<b>Indicateurs de performance</b>
<b>Allen &amp; McCluskey USA, 1990</b>	Performance des incubateurs Enquête (127 structures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'emploi</li> <li>- Taux de survie des entreprises accompagnées</li> <li>- Durée d'incubation</li> </ul>
<b>Mian USA, 1997</b>	Performance des incubateurs universitaires technologiques (4 structures, 29 entreprises)	<p><i>Performance en termes de résultats</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durabilité et croissance des programmes d'accompagnement</li> <li>- Survie et croissance des entreprises</li> <li>- Contribution en termes de recherche</li> <li>- Impact économique sur les porteurs de projet</li> </ul> <p><i>Efficacité du management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure et gouvernance</li> <li>- Financement et capitalisation</li> <li>- Formalisation des politiques</li> <li>- Marché ciblé</li> </ul> <p><i>Services et valeur ajoutée</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage des services fournis par l'incubateur</li> <li>- Partage des services fournis par l'université</li> </ul>
<b>Westhead Royaume-Uni, 1997</b>	Performance des entreprises issues des technopoles 183 issues d'une technopole 101 non issues d'une technopole	<p><i>Input R&amp;D</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de chercheurs qualifiés et d'ingénieurs</li> <li>- R&amp;D (dépense et % du total des ventes)</li> <li>- Stratégie R&amp;D des entreprises</li> </ul> <p><i>Output R&amp;D</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de brevets/droits</li> <li>- Services innovants en faveur des clients existants</li> <li>- Services innovants en faveur de nouveaux marchés</li> </ul>
<b>Colombo &amp; Delmastro Italie, 2002</b>	Performance des incubateurs technologiques Entretiens d'entreprises 45 incubés / 45 non incubés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de chercheurs</li> <li>- Ratio employé diplômé / total des employés</li> <li>- Entreprises engagées dans des projets R&amp;D européens</li> <li>- Achat de services R&amp;D</li> <li>- Nombre de PC et postes de travail par entreprise</li> <li>- Niveau des activités en lien avec des brevets / droits</li> </ul>
<b>Siegel, Westhead &amp; Wright Royaume-Uni, 2003</b>	Performance des incubateurs technologiques Entretiens d'entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de survie des entreprises</li> <li>- Croissance de l'emploi</li> <li>- Activité R&amp;D</li> </ul>
<b>Pena Espagne, Pays basque, 2004</b>	Performance des incubateurs 9 structures 114 entreprises (start-up)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance de l'emploi</li> <li>- Croissance des ventes</li> <li>- Croissance des profits</li> </ul>

Auteurs (pays, année)	Objectifs Méthodologie	Indicateurs de performance
<b>Bigliardi et al.</b> <b>Italie, 2006</b>	Performance des technopoles Entretiens (4 structures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure patrimoniale</li> <li>- Développement interne</li> <li>- Répercussion sur le territoire</li> <li>- Indicateurs économiques et financiers</li> <li>- Ressources humaines et productivité technico-scientifique</li> <li>- Relation interrégionale et internationale</li> </ul>
<b>Chan &amp; Lau</b> <b>Hong Kong, 2005</b>	Performance des incubateurs technologiques Entretiens qualitatifs des entrepreneurs (6 entreprises)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en commun de ressources (formation)</li> <li>- Partage de ressource (laboratoire, équipement, administration)</li> <li>- Services de conseil (de gestion et technique),</li> <li>- Effet de l'image de la structure</li> <li>- Effet du réseau (clients, partenariat, partage de connaissance)</li> <li>- Mise en commun des compétences</li> <li>- Accessibilité géographique (marché, centre de recherche)</li> <li>- Coût et subvention</li> <li>- Appui financier (facilité bancaire)</li> </ul>
<b>Schwartz &amp; Göthner,</b> <b>Allemagne, 2009</b>	Evaluation multicritère de performance des incubateurs technologiques PROMETHEE (5 structures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de porteurs de projet par année</li> <li>- Temps moyen d'incubation</li> <li>- Part des Start-ups / total des entreprises créées</li> <li>- Survie des entreprises incubées</li> <li>- Part des firmes à haute technologie / total des entreprises créées</li> <li>- Satisfaction des porteurs de projet</li> <li>- Croissance des emplois des entreprises incubées</li> <li>- Croissance des ventes des entreprises incubées</li> <li>- Solvabilité des entreprises incubées</li> </ul>
<b>Messeghem, Naro &amp; Sammut</b> <b>France, 2010</b>	Construction d'un outil stratégique d'évaluation des structures d'accompagnement Entretiens qualitatifs (10 structures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement économique</li> <li>- Satisfaction des porteurs de projet</li> <li>- Processus d'incubation</li> <li>- Apprentissage et qualité du management</li> </ul>
<b>Barbero, Casillas, Ramos &amp; Guitar</b> <b>Espagne, 2012</b>	Performance des incubateurs (70 structures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance</li> <li>- Participation dans des programmes R&amp;D (% des ventes)</li> <li>- Input R&amp;D</li> <li>- Output R&amp;D</li> <li>- Coût par emploi créé</li> </ul>
<b>Fonseca &amp; Jabbour</b> <b>Brésil, 2012</b>	Performance environnementale des incubateurs (6 structures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction verte et équipement</li> <li>- Processus de sélection axé sur le respect de l'environnement</li> <li>- Formation à la gestion de l'environnement</li> <li>- Gestion de l'énergie</li> <li>- Gestion des ressources en eau</li> <li>- Promotion du « green management »</li> <li>- Proactivité des incubés en faveur de l'environnement</li> </ul>

Tableau n°9 (suite)

La dimension de performance la plus valorisée dans la littérature est relative au développement économique local (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2010) : création d'entreprises et d'emplois, croissance du chiffre d'affaires, pérennité des entreprises... La création d'activité R&D et le développement d'innovations sont des indicateurs qui reviennent très souvent dans les recherches, la plupart des travaux se focalisant sur la performance d'un seul type d'incubateur, très souvent technologique. D'autres indicateurs ont trait à la qualité des services d'accompagnement rendus et au coût de ces derniers. Enfin, de nouvelles dimensions de performance viennent aujourd'hui enrichir ce panorama, par exemple les indicateurs liés à la performance environnementale des incubateurs.

### *1.2 Enjeux de l'évaluation d'une structure d'accompagnement*

**S'il est difficile de créer un consensus concernant la mesure de leur performance, les enjeux liés au pilotage de ces structures sont pourtant importants.** Au centre du dispositif de la création d'entreprises, les réseaux d'accompagnement doivent non seulement répondre aux **attentes et stratégies différenciées des porteurs de projets** (accès rapide et clair à l'information pertinente, processus de servuction satisfaisant, mise en réseau financier et d'affaire adéquat...) mais également aux **objectifs des réseaux des financeurs et politiques** en attente de résultats mesurables pour justifier les dépenses publiques engagées (maximisation du nombre d'entreprises et d'emplois créés sur le territoire, taux élevé de pérennité des entreprises créées, pérennité et rentabilité...).

#### **Encadré 4 : Les enjeux d'un outil d'évaluation de la performance**

*Un outil d'évaluation doit :*

- Servir au pilotage de la structure afin de comprendre et de suivre les facteurs de succès de leur mission.*
- Répondre aux attentes diversifiées des parties prenantes.*
- Favoriser la coordination et les échanges d'informations entre les acteurs de l'accompagnement.*
- rendre compte des processus d'apprentissage existants au sein d'une structure afin de souligner les facteurs lui permettant de développer des pratiques d'accompagnement innovantes.*

Ainsi, les **enjeux d'évaluation pour une structure d'accompagnement sont doubles** :

- **un enjeu en termes d'évaluation de résultats** mesurés traditionnellement par les outils du contrôle de gestion (plans, budgets, tableaux de bord, reporting) ;
- **un enjeu en termes d'évaluation des processus et des niveaux d'apprentissage organisationnel des structures d'accompagnement** afin de déterminer leur capacité d'adaptation aux environnements compétitifs et d'adoption de stratégies émergentes.

Pour tenir compte de ces enjeux et concilier les logiques de contrôle et de pilotage, l'approche multidimensionnelle et multi-acteurs du BSC - **Balanced Scorecard** (ou tableau de bord prospectif) de Kaplan et Norton (1996, 2001) ouvre des perspectives de recherche intéressantes dans le domaine de l'accompagnement. Cet outil offre en effet un cadre de mesure non seulement des résultats (mesure classique a posteriori des résultats économiques et financiers) mais également des processus stratégiques mis en œuvre dans une organisation.

*L'évaluation de performance d'une organisation est établie suivant son projet et sa stratégie.*

**Plus qu'un outil d'évaluation, le BSC est un outil de management** devant aider « les dirigeants de structures à mettre en œuvre et à suivre les effets de la stratégie » (Kaplan et Norton, 1996). L'outil doit révéler la capacité de l'organisation à **valoriser ses ressources** et à développer des **compétences propices aux logiques d'apprentissage et d'innovation**.

Le BSC s'articule ainsi autour de **quatre axes de performance** : un axe mesurant les résultats financiers et économiques, un axe évaluant la satisfaction des clients, un axe mesurant la performance des processus internes et un axe évaluant la capacité d'apprentissage d'une organisation. Selon les auteurs, ces axes forment une **chaîne de causalité**. Une logique d'apprentissage organisationnel associée à une bonne maîtrise du processus interne amélioreront la satisfaction des clients et entraîneront l'obtention de meilleurs résultats économiques.

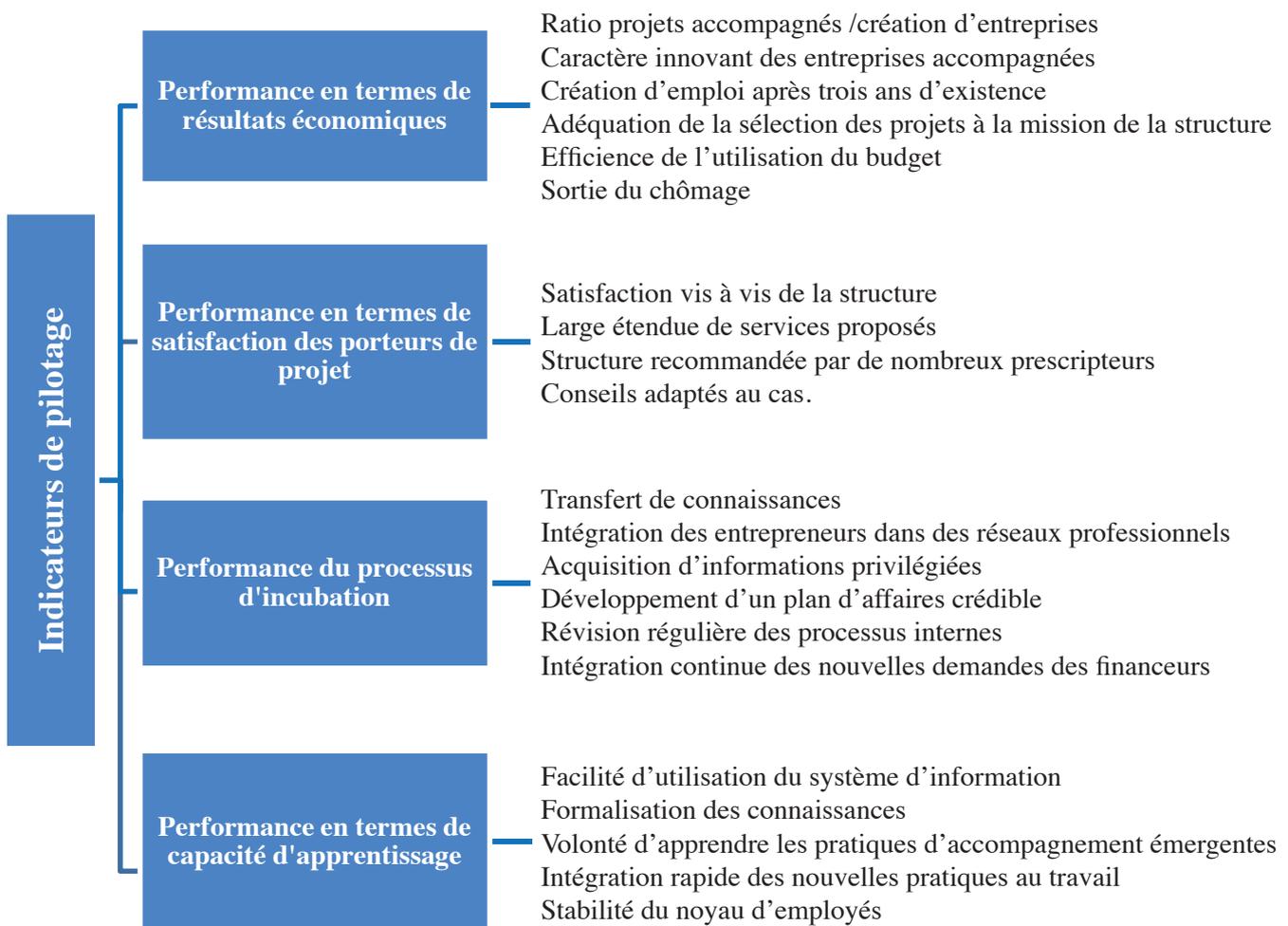
*Grâce à la chaîne de causalité formée par ces quatre axes, le BSC permet de décloisonner différents niveaux d'enjeux entre objectifs financiers et objectifs organisationnels.*

### 1.3 Indicateurs d'évaluation de la performance

Le BSC a ainsi été adapté pour cette étude au contexte de l'accompagnement entrepreneurial (Messeghem, Naro & Sammut, 2010). A partir de ce cadre de réflexion, nous articulons l'outil d'évaluation autour de quatre axes (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2013) :

- 1) L'axe « **performance économique** » qui apprécie le respect des objectifs définis avec les financeurs en termes **d'efficacité et d'efficience des structures**, et notamment en termes d'impact sur **l'environnement local** (emploi, pérennité des entreprises créées, insertion des personnes en recherche d'emploi, ratio projets accompagnés / entreprises créées, efficience en termes d'utilisation du budget).
- 2) L'axe « **porteurs de projet** » qui analyse la **satisfaction des entrepreneurs** et **l'adéquation des services** proposés par les structures aux **besoins des porteurs**. Les indicateurs évaluant ce niveau de satisfaction font référence à la satisfaction des entrepreneurs vis-à-vis de l'étendue des services d'accompagnement proposés, à l'adéquation de ces derniers aux besoins des porteurs et à l'image de la structure.
- 3) L'axe « **processus d'accompagnement** » qui évalue l'impact des structures en termes de soutien technique (montage d'un business plan viable), en termes d'intégration des porteurs de projets dans des réseaux d'affaires (accès aux informations privilégiées issues des réseaux partenaires) et en termes de transfert de connaissances et de compétences aux entrepreneurs. La performance du processus d'accompagnement peut être également évaluée par la possibilité de sa révision et par la capacité à intégrer les nouvelles demandes des financeurs.
- 4) L'axe « **apprentissage et innovation** » qui permet d'apprécier la qualité du management pratiqué au sein des structures, les degrés d'expérience et de compétence de leurs employés. La performance de la capacité d'une structure à apprendre s'évalue en fonction de sa **capacité à s'informer** (faculté d'utilisation de systèmes d'information), à **s'organiser** (formalisation des connaissances, compétences clés au sein d'un noyau stable d'employés) et à **valoriser les capacités d'adaptation de ses salariés** (volonté des chargés d'affaires d'apprendre les pratiques d'accompagnement émergentes, intégration rapide des nouvelles pratiques au travail).

## Schéma 9 : Indicateurs de pilotage des structures d'accompagnement entrepreneurial ©<sup>33</sup>



Dans le cadre de cette étude, 21 indicateurs de pilotage ont été retenus (schéma 9)<sup>34</sup> pour évaluer la performance des structures d'accompagnement.

Si l'outil BSC s'adapte bien à la problématique de l'accompagnement entrepreneurial et permet de concilier les approches en termes de résultats et en termes de processus, il est intéressant ici de voir **si cet outil de management peut représenter un outil d'aide à la décision adapté à l'ensemble des structures d'accompagnement** existant actuellement en France ? Existe-il un modèle commun de pilotage permettant aux acteurs de partager des représentations et de réfléchir sur les orientations stratégiques et les finalités d'un projet collectif ? Doit-on chercher à l'adapter selon les spécificités de la structure ?

<sup>33</sup> Copyright Labex Entreprendre

## 2. Performance des structures d'accompagnement en France

N'ayant ni les mêmes objectifs économiques, ni les mêmes populations-cibles, **c'est logiquement sur la dimension « performance économique » que l'avis des dirigeants de structure diffère le plus.** En effet, suivant les résultats de l'enquête (annexe 4), cinq indicateurs sur six de cette première dimension montrent des différences majeures entre les groupes de structures, notamment entre le profil technologique et les deux autres profils (structures de l'Economie sociale et structures généralistes).

### 2.1 Performance économique de l'accompagnement

La création d'entreprises et d'emplois sur un territoire et l'adéquation de la sélection des projets à la mission de la structure correspondent davantage aux objectifs des structures d'accompagnement appartenant au **profil technologique** (et moins aux deux autres profils). Les **incubateurs académiques** notamment visent un niveau d'efficacité économique particulièrement élevé (graphique 29). La performance en termes de pérennité des entreprises accompagnées est partagée par l'ensemble des structures.

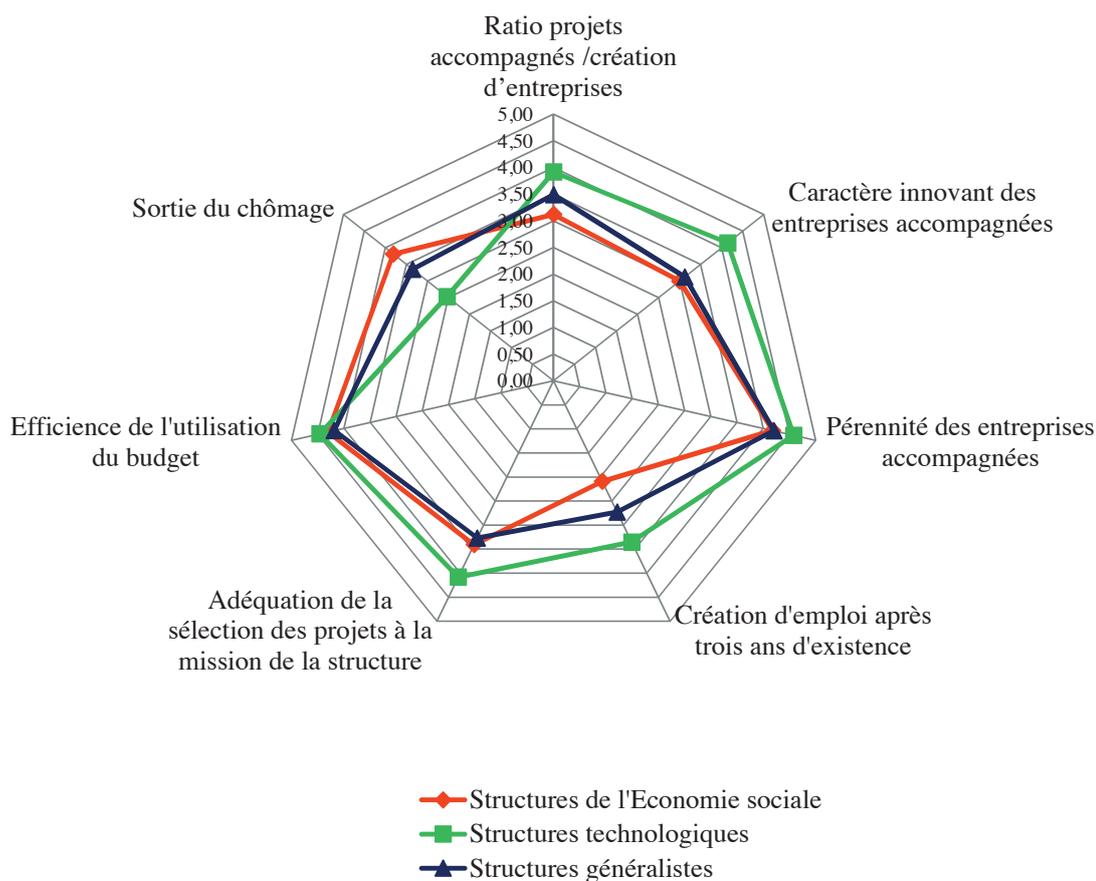
Les **structures de l'Economie sociale**, s'adressant à un public à plus faible capacité d'emploi, déclarent, vis-à-vis des deux autres profils, des moyennes plus élevées sur l'indicateur d'insertion (sortie du chômage) et plus faibles concernant le nombre d'entreprises créées (par rapport au nombre de projets accompagnés) et la création d'emploi après trois ans d'existence. Notons que pour ce dernier indicateur, la possibilité d'acquérir un statut protégé d'entrepreneur salarié au sein des **Coopératives d'Activité et d'Emploi** expliquerait que ces structures créent davantage d'emploi à moyen terme comparé aux autres structures de l'Economie sociale. De même, nous pouvons noter que les CAE déclarent accompagner davantage d'entreprises à caractère innovant vis-à-vis des couveuses, des BGE et des chambres consulaires (graphique 29).

---

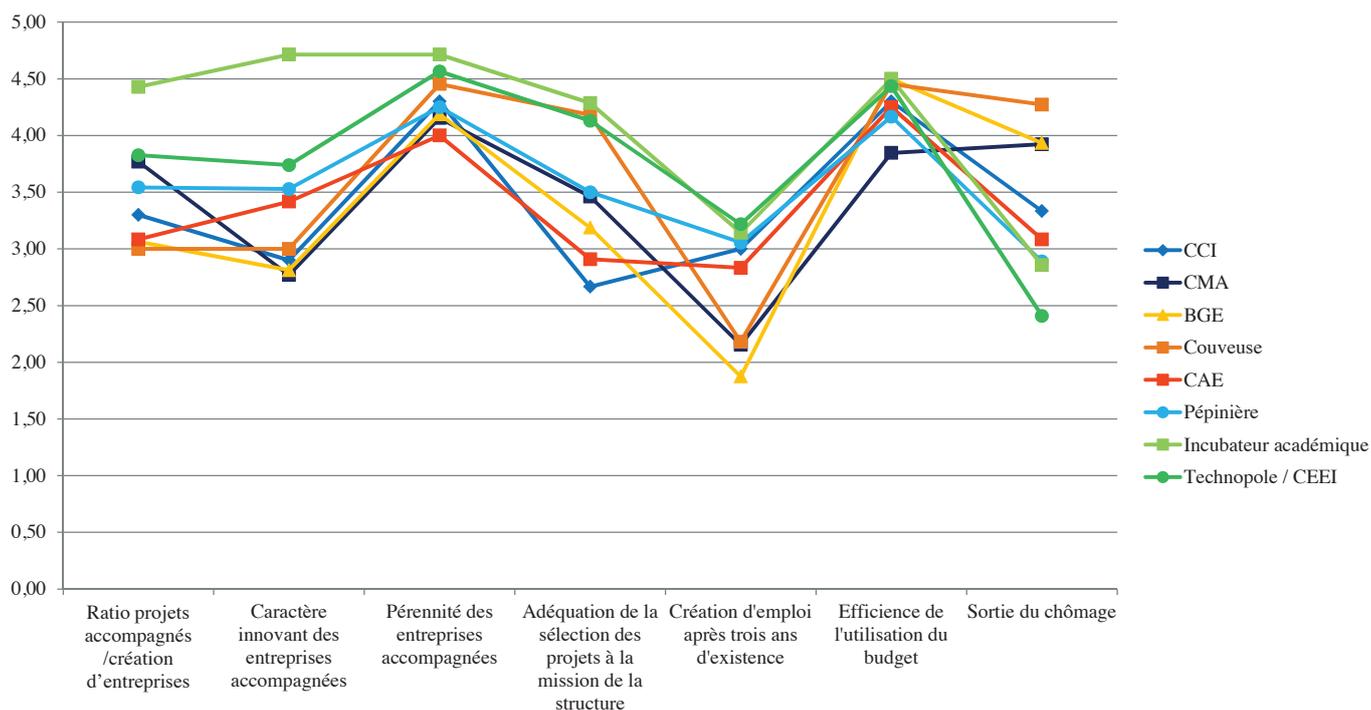
<sup>34</sup> Afin de vérifier la pertinence du tableau de bord prospectif dans le domaine de l'accompagnement, quatre étapes ont été nécessaires : une étude qualitative auprès de 21 structures (étape 1) ; une analyse textuelle qui a permis d'identifier 47 indicateurs (étape 2) ; une phase de pré-test a permis de consolider les indicateurs et sous-échelles proposés pour créer un outil de pilotage multidimensionnel.

A partir de tests factoriels, des indices de cohérence ont été calculés (indice alpha de Cronbach) afin d'estimer la fiabilité des instruments de mesure créés.

**Graphique 28 : Hétérogénéité des indicateurs de performance économique suivant les objectifs définis des structures**



**Graphique 29 : Des résultats économiques hétérogènes suivant les structures**



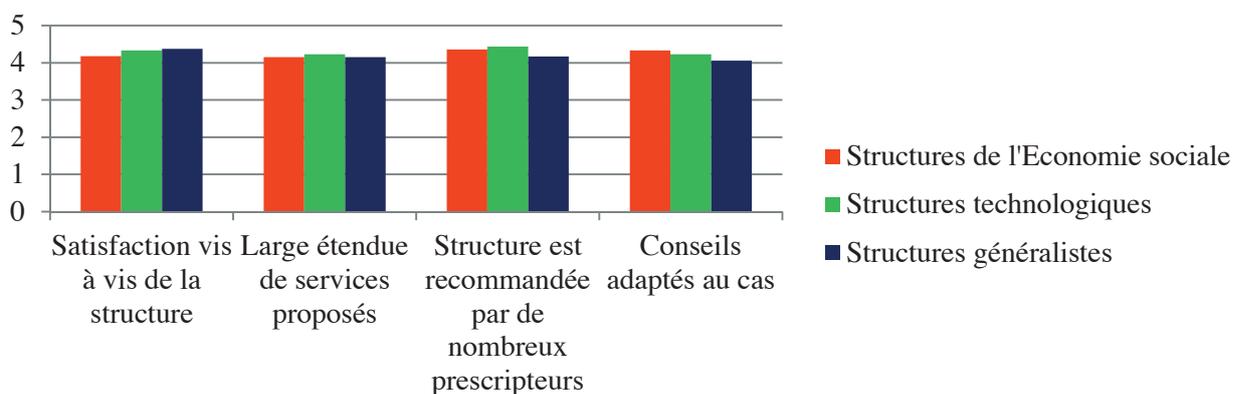
Si l'impact économique de l'accompagnement sur un territoire est essentiel pour l'ensemble des structures enquêtées, **les objectifs propres au profil des structures, notamment les résultats en termes de performance sociale des structures d'accompagnement, devraient être davantage valorisés dans les indicateurs d'évaluation économique.** Ces indicateurs liés à la santé des entreprises accompagnées ne peuvent constituer un outil de pilotage harmonisé pour l'ensemble des profils de structures retenus dans l'étude. Ces structures doivent faire face à un problème de multiplication des critères d'évaluation des différentes institutions de financement. **Chronophage, il est nécessaire aujourd'hui d'adapter et d'harmoniser ces indicateurs aux spécificités des trois profils.**

Au contraire des indicateurs de résultat économique, les trois autres dimensions de performance, et tout spécialement les performances en termes de satisfaction des porteurs de projet et de capacité d'apprentissage de l'organisation, s'adressent de manière équivalente à toutes les structures de soutien à la création d'entreprises (annexe 5). Les différences entre les différentes structures étant minimales, nous présentons les résultats par profil-type.

## 2.2 Performance en termes de satisfaction des porteurs de projet

Les **indicateurs retenus pour évaluer la satisfaction des porteurs de projet sont particulièrement valorisés par l'ensemble des dirigeants de structure** (moyenne des réponses supérieure à 4 (échelle de 1 à 5) sur l'ensemble des indicateurs retenus, graphique 30). La satisfaction du public entrepreneur se mesure en termes d'étendue des services d'accompagnement proposés, d'adéquation de ces derniers aux besoins des porteurs et à l'image de la structure.

**Graphique 30 : La satisfaction des porteurs de projet**



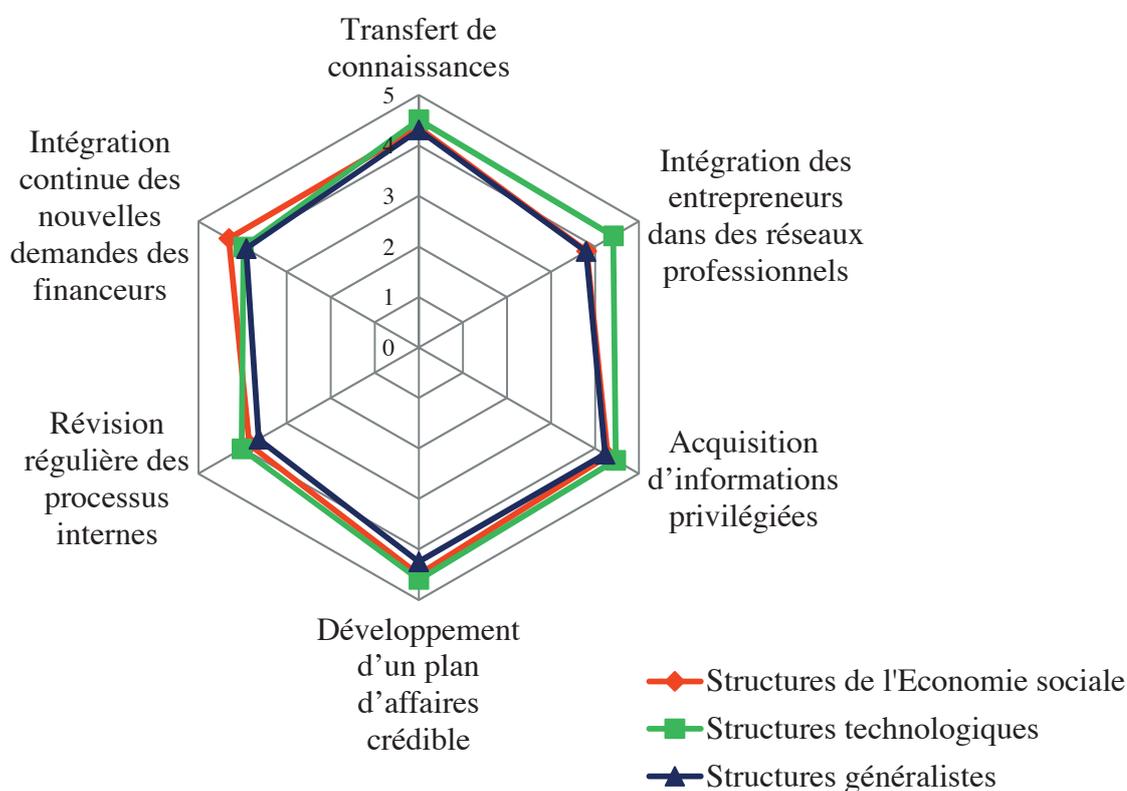
Les prestations doivent évoluer et se diversifier suivant des profils d'entrepreneurs de plus en plus hétérogènes. Ces résultats viennent renforcer notre réflexion liée à l'adaptation perpétuelle des structures à leur environnement.

*Le souci d'évoluer en fonction des profils des porteurs de projet accompagnés est majeur pour l'ensemble des structures.*

### 2.3 Performance en termes de processus d'accompagnement

Les indicateurs liés à l'évaluation du processus d'accompagnement sont davantage harmonisés et obtiennent des moyennes très élevées quel que soit le profil des structures (graphique 31). Si le profil technologique se distingue des deux autres profils concernant leur meilleure intégration des entrepreneurs dans des réseaux professionnels adaptés (et dans une moindre mesure concernant le développement d'un plan d'affaires crédibles), les autres indicateurs concernant notamment le transfert de connaissances, l'accès à l'information pertinente et la capacité du processus de l'organisation à s'adapter et à intégrer des facteurs externes (nouvelle demande des financeurs) sont partagés par toutes les structures.

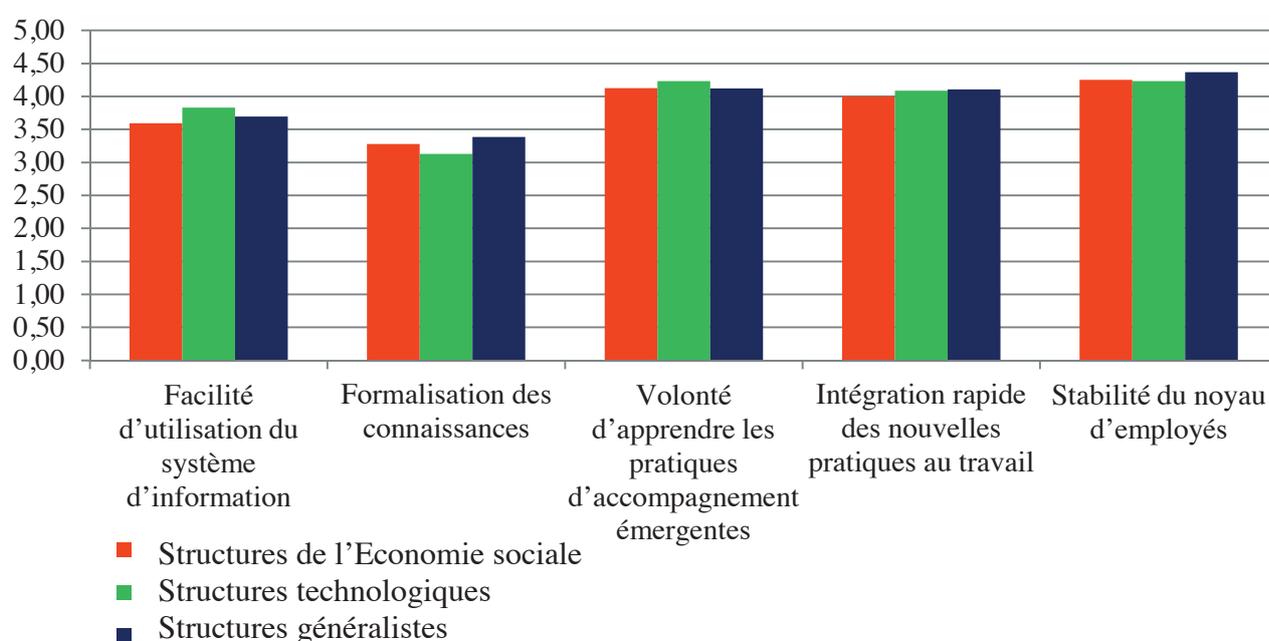
**Graphique 31 : Performance du processus d'accompagnement**



## 2.4 Performance en termes de capacité d'apprentissage et d'innovation

L'ensemble des dirigeants des structures souligne également **l'importance d'une gestion performante du capital humain et organisationnel en premier lieu et dans une moindre mesure du capital informationnel**. L'ensemble des structures valorisent en effet de façon prononcée **la capacité d'apprentissage de leur organisation**. Les dirigeants insistent en effet sur l'importance de l'existence d'un noyau stable d'employés au sein de leur structure, sur le fait que ces derniers soient capables d'intégrer rapidement des nouvelles pratiques au travail et qu'ils aient la volonté d'apprendre les pratiques d'accompagnement émergentes.

**Graphique 32 : Des capacités d'apprentissage valorisées par les dirigeants de structure**



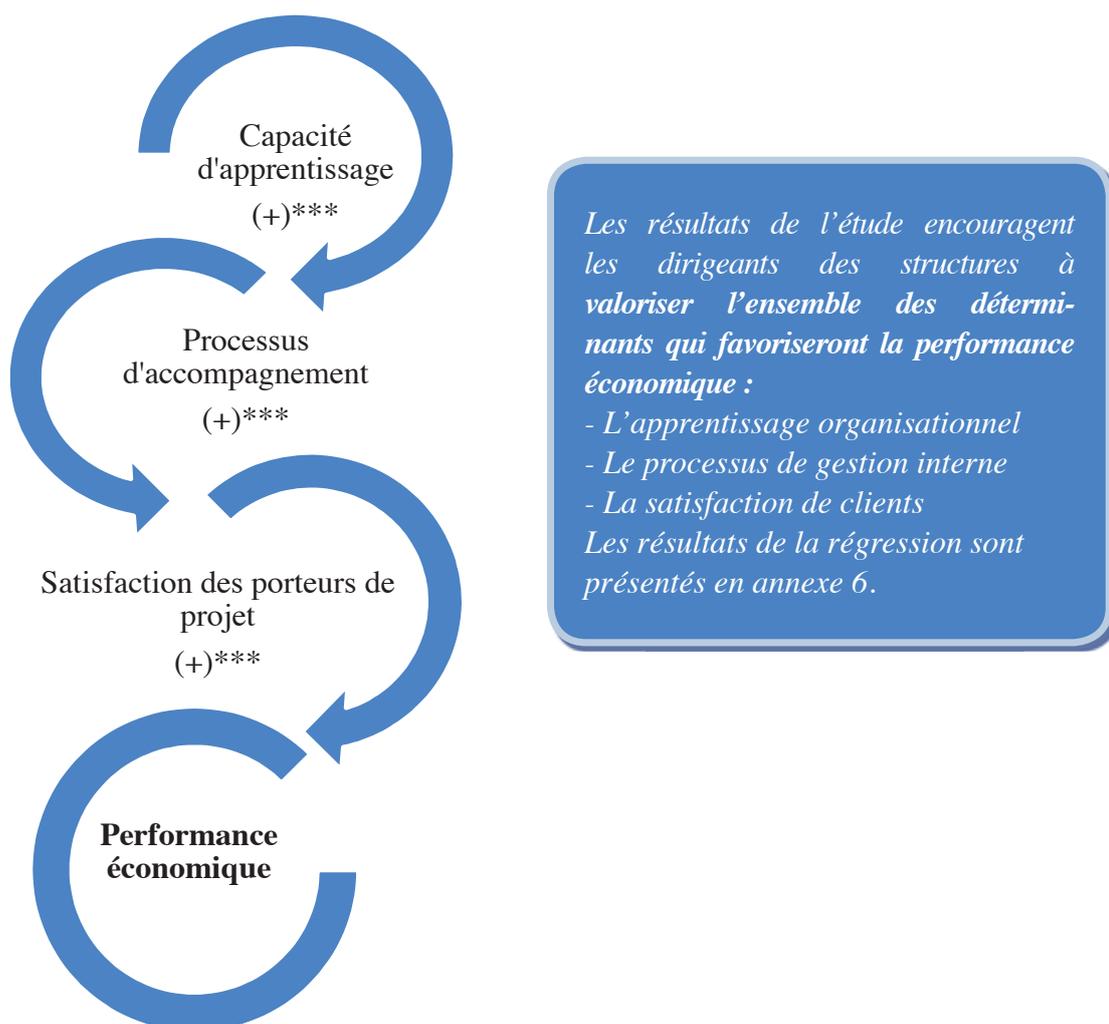
En résumé, si un effort d'adaptation mérite d'être effectué sur la mesure de la performance économique des structures suivant les objectifs propres de chacun des trois profils, ces différences concernant la finalité de l'accompagnement ne semblent pas jouer sur les autres indicateurs repérés. **Quel que soit l'objectif des structures, cet ensemble d'indicateurs constitue ainsi un guide intéressant de pilotage et de gestion**. L'outil BSC concernant cette sélection d'indicateurs (hors résultats économiques) est un **instrument harmonisé** qui peut aider l'ensemble des structures d'accompagnement en France à comprendre ses facteurs de succès et à améliorer son fonctionnement.

Voyons maintenant si la chaîne de causalité, principe de base de l’outil BSC, est vérifiée dans notre étude. **Existe-il une interdépendance entre les quatre dimensions de performance retenues ici pour évaluer une structure d’accompagnement ?**

### 2.5 Chaîne de causalité de la performance

Testés en annexe et illustrés dans le schéma ci-dessous (schéma 10), les modèles indiquent une **forte influence de la capacité d’apprentissage sur le processus d’accompagnement des structures**. Le processus joue à son tour un rôle très significatif sur la satisfaction des porteurs de projets qui de son côté possède un impact positif sur les résultats économiques de la structure d’accompagnement (annexe 6).

**Schéma 10 : Accompagnement entrepreneurial performant : pour une chaîne de causalité**



Ainsi, **un dirigeant, quelle que soit la mission d'accompagnement de sa structure, a tout intérêt à améliorer la performance de ses processus de gestion interne, l'écoute de la demande des porteurs de projet et ses dynamiques d'apprentissage pour améliorer ses résultats sur le territoire.**

S'il est important de rendre plus performant le fonctionnement d'une structure d'accompagnement, il est nécessaire de souligner maintenant quels sont les **facteurs de management qui expliqueraient ces différents axes de performance**. Parmi les pratiques de GRH et de structuration de l'activité d'accompagnement adoptées par les structures, quelles sont celles qui expliquent le mieux la performance des structures ? Ces facteurs expliquent-ils l'ensemble des axes de performance ou bien seulement certains d'entre eux ? Quelles relations d'impact existent-ils entre les quatre dimensions de performance ?

### **3. Déterminants de la performance des structures d'accompagnement**

Dans cette partie du rapport, nous nous centrerons sur les déterminants de la performance les plus significatifs. L'environnement et la stratégie ne sont pas apparus comme explicatifs de la performance. En revanche, les pratiques de GRH et le mode d'organisation jouent un rôle déterminant.

#### **3.1 Pratiques GRH : un levier de performance**

Si nous n'avons pas pu déterminer un impact significatif des pratiques de GRH sur la **performance économique** des structures d'accompagnement, la plupart des pratiques ont cependant un **effet très positif sur leurs résultats organisationnels** et sur la **satisfaction des porteurs de projet**. En effet, les analyses réalisées (annexe 5) montrent d'une part que, excepté la politique de rémunération qui possède un effet positif sur les résultats économiques de la structure, les relations GRH et résultat économique des structures sont toutes non significatives (tableau 10). D'autre part, les analyses indiquent que sur les cinq pratiques de GRH définies, quatre ont un effet positif significatif sur les résultats de la structure en termes de satisfaction des porteurs de projet, de processus d'accompagnement et de capacité d'apprentissage de l'organisation.

Ainsi, la **formation**, l'**évaluation**, la **rémunération** des salariés et dans une moindre mesure leur **participation** à la prise de décision ont des **effets positifs sur la performance organisationnelle**

*Les pratiques de GRH, au travers de leur impact sur la performance organisationnelle des structures d'accompagnement, ont un effet positif indirect sur leurs résultats économiques.*

des structures et sur la **satisfaction des porteurs de projet**<sup>35</sup>. En conséquence des liens de causalité qui existent entre les différentes dimensions de performance (voir le point ci-dessus), ces **quatre pratiques de GRH expliquent de façon indirecte les résultats économiques** de la structure. Leurs impacts sur la capacité d'apprentissage de l'organisation, sur le processus même d'accompagnement et sur la satisfaction des porteurs de projet améliorent ainsi l'impact économique de la structure d'accompagnement.

**Tableau 10 : Impact des pratiques de GRH sur la performance des structures**

Pratiques GRH	Performance économique	Satisfaction des porteurs de projet	Processus d'accompagnement	Capacité d'apprentissage
<b>Rémunération</b>	(+)**	ns	(+)***	(+)***
<b>Formation</b>	ns	(+)***	(+)***	(+)***
<b>Recrutement</b>	ns	ns	ns	ns
<b>Evaluation</b>	ns	(+)***	(+)***	(+)**
<b>Participation</b>	ns	ns	(+)**	ns

\*\*\* Lien statistique significatif au seuil de 0.01

\*\* Lien statistique significatif au seuil de 0.05

### *La formation des chargés d'affaires : un investissement essentiel*

Les **programmes de formation jouent notamment un rôle prépondérant sur la performance organisationnelle d'une structure d'accompagnement**. Selon notre enquête, plus une institution investit dans le **développement de son « capital compétence »**, plus elle

<sup>35</sup> Nous n'avons pas montré dans notre étude de lien significatif entre les pratiques de recrutement des dirigeants de structure d'accompagnement et une meilleure performance de cette dernière.

améliore les services d'accompagnement offerts (au travers de l'amélioration de son processus d'accompagnement) et **plus la satisfaction des porteurs de projet est grande**. De plus, la formation des chargés d'affaires accroît la capacité de la structure d'attirer et de retenir sa main d'œuvre.

La **formation permet ainsi d'accroître la capacité d'apprentissage** d'une structure et de renforcer la valeur de son capital humain. Les programmes de formation permettent aux chargés d'affaires d'acquérir de nouvelles compétences. Ils facilitent l'adaptation du travail d'accompagnement aux changements rapides de l'environnement économique. Ils permettent aux chargés d'affaires d'ajuster leurs savoirs et leurs pratiques de travail pour répondre à **l'augmentation des compétences requises** pour accompagner de façon efficace la création d'entreprises aujourd'hui.

### *L'évaluation des chargés d'affaires : une étape nécessaire pour une meilleure performance*

L'évaluation des chargés d'affaires semble influencer positivement les trois dimensions de performance organisationnelle des structures d'accompagnement. L'évaluation des employés d'une structure d'accompagnement améliore ainsi la performance des services d'accompagnement proposés et le niveau de satisfaction des porteurs de projet. L'évaluation et le suivi du travail d'un salarié pousse ce dernier à améliorer ces pratiques et le contenu de son accompagnement.

L'évaluation est une **réponse** à la nécessité pour une structure d'accompagnement de **justifier des dépenses publiques** effectuées auprès des financeurs. Elle est également indispensable si une structure désire remplir les conditions d'une certification et **s'inscrire dans une démarche qualité reconnue**. Logiquement, mais dans une moindre mesure, la capacité d'apprentissage de la structure bénéficie également positivement d'une politique d'évaluation des salariés d'une structure d'accompagnement.

### *L'intérêt d'une politique de rétribution plus attrayante*

La politique de **rémunération des chargés d'affaires** a, selon nos résultats, **un impact positif sur la qualité du processus d'accompagnement et sur la capacité d'apprentissage**

**et d'innovation de la structure.** La gestion de la rémunération, malgré la faible marge de manœuvre des dirigeants de structure en termes de politique de rétribution, a des **impacts sur les attitudes et les comportements au travail** des chargés d'affaires.

Un système de rétribution adapté aux attentes des salariés les incite à atteindre des objectifs spécifiques de l'organisation, à **améliorer et faire évoluer leur prestation.** Une politique de rémunération favorable aura pour conséquence un moindre turnover de personnel et donc une **accumulation de compétences** indispensable à la performance d'une organisation. La dimension **rémunération** est **l'unique pratique de GRH ayant influencé directement la performance économique des structures d'accompagnement.**

Il est de l'intérêt des structures de mettre en œuvre une **politique de rétribution plus attrayante** (rémunération collective, rémunération variable, rémunération au mérite allant au-delà du salaire au poste défini dans la grille de classification...). Retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats contribuent en effet à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation et de sa performance économique.

### *Pour un accroissement de la participation des accompagnants dans la prise de décision opérationnelle et stratégique*

Notre étude montre un **impact significatif de la participation des salariés aux décisions de la structure en termes d'amélioration du processus d'accompagnement.** Les pratiques qui favorisent le dialogue et l'émergence de propositions d'ordre stratégique et opérationnel des chargés d'affaires semblent ainsi bénéficier aux services offerts par la structure. Les structures ayant des effectifs généralement réduits seraient peu centralisées, plus flexibles et plus ouvertes à la participation des employés aux décisions.

Les accompagnants se trouvent **au cœur du processus d'incubation et ainsi contribuent directement à son amélioration.** Le partage d'information se présente comme un levier pour faire réussir le travail d'équipe et encourager les accompagnants à s'impliquer.

### Schéma 11 : Impact des pratiques GRH sur les dimensions de performance des structures



#### 3.2 La structuration de l'activité d'accompagnement : des facteurs de performance à valoriser

La **structuration des activités**, au travers de la standardisation des procédures de travail (formalisation) et le degré de spécialisation du travail d'accompagnement des chargés d'affaires, a une **influence positive directe sur la performance organisationnelle** des structures d'accompagnement (annexe 5 et tableau 11).

**Tableau 11 : Impact de la structure organisationnelle sur la performance des structures**

Structure organisationnelle	Performance économique	Satisfaction des porteurs de projet	Processus d'accompagnement	Capacité d'apprentissage
<b>Formalisation</b>	ns	(+) <sup>***</sup>	(+) <sup>***</sup>	(+) <sup>***</sup>
<b>Spécialisation</b>	ns	(+) <sup>***</sup>	(+) <sup>**</sup>	(+) <sup>***</sup>
<b>Centralisation</b>	(-) <sup>**</sup>	ns	ns	ns

\*\*\* Lien statistique significatif au seuil de 0.01

\*\* Lien statistique significatif au seuil de 0.05

## *Formalisation des règles et spécialisation du travail accompagnant comme facteurs de réussite*

La lisibilité des emplois et des procédés de travail semble ainsi améliorer de manière très significative non seulement la capacité d'apprentissage de la structure mais également la satisfaction des entrepreneurs accompagnés et le processus global d'accompagnement. Les chargés d'affaires, en adoptant un **comportement régulé par des règles claires et accessibles, travaillent plus efficacement, coordonnent davantage leurs activités et répondent aux attentes des porteurs de projet** (schéma 12).

**Schéma 12 : Impact de la structure organisationnelle sur les dimensions de performance des structures**



La **spécialisation du travail des accompagnants** semble également améliorer positivement la satisfaction des porteurs de projet et le processus d'accompagnement (schéma 12). Être spécialiste de l'accompagnement semble répondre aux attentes de la demande et être bénéfique aux clients. De même, la spécialisation et la division du travail d'accompagnement ne semblent pas gêner la faculté d'adaptation et d'apprentissage des organisations (impact positif avéré selon les résultats de l'étude).

Ces deux dimensions indicatives du **niveau de structuration des activités** d'accompagnement montrent ainsi clairement un impact positif sur la performance organisationnelle de la structure. Si les résultats de l'enquête n'ont pas pu prouver que la structuration du travail accompagnant ait un impact sur les résultats économiques des structures d'accompagnement, ces variables, de la même manière que les pratiques de GRH, **jouent de manière indirecte sur la performance économique de la structure**. Rappelons

en effet qu'il existe des liens positifs existant entre les trois différentes dimensions organisationnelles de la performance et les résultats économiques des structures (schéma 10).

### *La centralisation du pouvoir : un impact négatif sur la performance économique de la structure*

La troisième dimension liée à la **concentration des pouvoirs de décision est la seule variable à avoir un impact direct sur la performance économique** des structures. La faible délégation des pouvoirs, en empêchant une prise de décision flexible et rapide à l'environnement changeant du domaine de l'accompagnement, semble ainsi entraver les résultats économiques des structures (impact négatif). Cette variable ne semble pas avoir par contre d'influence significative sur la satisfaction des porteurs de projet, le processus d'accompagnement ou la capacité d'apprentissage de la structure.

Pour mesurer la performance, nous avons fait le choix de nous appuyer sur le balanced scorecard. Cet outil n'est pas simplement un outil de contrôle mais plus un outil de pilotage de la performance. Son adaptation au contexte de l'accompagnement entrepreneurial permet de hiérarchiser et d'organiser les indicateurs autour de quatre grands axes : le développement économique, la satisfaction des porteurs de projet, le processus d'accompagnement et l'apprentissage. Il permet ainsi une approche globale de la performance.

Cette dernière partie du rapport montre la diversité de performance entre les structures notamment en termes de développement économique. La performance économique dépend largement de la mission assignée aux structures. Pour les trois autres dimensions de la performance, il existe moins de différences entre les différents types de structure. L'étude met en évidence une relation de causalité entre ces différentes dimensions de la performance. La performance économique dépend des trois autres formes de performance qui sont elles-mêmes influencées par les pratiques de GRH et les modes d'organisation.

Ces différents résultats confirment l'intérêt de renforcer la professionnalisation des structures d'accompagnement à travers la diffusion de pratiques de GRH comme la gestion des compétences (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2010).

## SYNTHESE 4 : PERFORMANCE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

- Le **tableau de bord prospectif** est un outil de pilotage de la performance adapté au domaine de l'accompagnement. Il permet aux structures d'optimiser leurs pratiques de management tout en répondant aux stratégies différenciées des porteurs de projet et aux objectifs des réseaux financiers et politiques.
- Les résultats de l'étude encouragent les dirigeants des structures à adopter une **approche globale de la performance** en valorisant l'ensemble des déterminants de la performance économique : l'apprentissage organisationnel, le processus de gestion interne et la satisfaction des clients.
- Si les indicateurs de **performance économique** demandent à être adaptés aux spécificités et objectifs de chaque profil-type de structure, les autres dimensions de performance opérationnelle s'appliquent à l'ensemble des structures.
- Notre étude vérifie la **chaîne de causalité entre les quatre axes de performance**. Selon nos résultats, une forte capacité d'apprentissage des salariés associée à une bonne maîtrise du processus interne améliorent la satisfaction des clients et entraînent l'obtention de meilleurs résultats économiques.
- Les **pratiques de GRH** sont apparues comme **levier de performance**.
  - **Formation** : Investir dans les programmes de formation des chargés d'affaires améliore significativement le processus d'accompagnement, la satisfaction des porteurs de projet et le niveau d'apprentissage de la structure.
  - **Evaluation** : L'évaluation des employés d'une structure améliore la performance des services proposés et le niveau de satisfaction des porteurs de projet. L'évaluation d'un salarié améliore de même sa capacité d'apprentissage.
  - **Rémunération** : Il est de l'intérêt des structures de mettre en oeuvre une politique de rétribution plus attrayante. Jouant directement sur le niveau de performance économique, la rémunération des chargés d'affaires a également un impact positif sur la qualité du processus d'accompagnement et sur la capacité d'apprentissage et d'innovation de la structure.
  - **Participation** : Les pratiques qui favorisent le dialogue et l'émergence de propositions d'ordre stratégique et opérationnel des chargés d'affaires améliorent significativement le processus d'incubation et les services proposés.
- La **formalisation des règles** et la **spécialisation** des chargés d'affaires impactent positivement la performance d'une structure d'accompagnement.

**RECOMANDATIONS :**  
**POUR UN RENFORCEMENT**  
**DU PILOTAGE DE L'ECOSYSTEME**  
**DE L'ACCOMPAGNEMENT A**  
**LA CREATION D'ENTREPRISES**



Les résultats de l'étude nous ont conduits à formuler **six recommandations** afin de **renforcer le pilotage de l'accompagnement entrepreneurial en France**. Ces préconisations sont adressées aux acteurs de l'accompagnement, non seulement les structures mais également les financeurs et politiques impliqués dans le domaine du soutien à la création d'entreprises. L'objectif est de les aider à concevoir de nouveaux outils adaptés à l'environnement complexe auquel ils doivent faire face. Les actions et le pouvoir d'adaptation des structures sont en effet déterminants pour améliorer l'impact économique et social de l'accompagnement sur les territoires. Leur travail doit aujourd'hui évoluer vers une meilleure prise en compte de l'écosystème entrepreneurial et des acteurs financiers et politiques qui le composent.

### *Recommandation 1 : Définir une stratégie globale de l'accompagnement entrepreneurial*

Aujourd'hui, le dispositif de pilotage des structures d'accompagnement semble insuffisant. Ce manque de gouvernance du monde accompagnant a pour conséquence un recours encore faible des créateurs d'entreprises aux services d'accompagnement malgré les bénéfices qu'ils procurent en termes de pérennité des entreprises créées. Sur les territoires, le manque de coordination entre les services de l'Etat et des collectivités territoriales ainsi que le financement parcellisé du soutien à la création d'entreprises a pour résultat un surcoût de gestion et une mauvaise allocation des ressources limitées.

Pour améliorer l'impact de l'accompagnement, une stratégie entrepreneuriale doit être définie sur chaque territoire. La Région, en lien avec la DIRECCTE, est sans doute l'acteur le mieux placé pour définir les règles du jeu de cette nouvelle gouvernance. L'enjeu est non seulement d'encadrer les rôles des acteurs mais aussi d'amener ces acteurs à travailler ensemble vers un objectif stratégique commun. A l'image de la stratégie nationale et régionale pour l'innovation et la recherche, la création d'entreprises doit être insérée dans une véritable politique publique entrepreneuriale.

### *Recommandation 2 : Créer des synergies entre acteurs de l'écosystème entrepreneurial*

Les acteurs, s'ils se sont multipliés pour répondre aux besoins diversifiés des porteurs de projet, coordonnent faiblement leurs pratiques les uns avec les autres sur le marché de l'accompagnement. La simplification des types d'aide obligerait ces acteurs à coopérer et éviterait le cumul actuellement possible (et largement rencontré en pratique) de plusieurs dispositifs de soutien à la création d'entreprises.

Les objectifs de développement de chaque acteur doivent d'une part être fixés et chiffrés. Ils doivent d'autre part se compléter et répondre à une logique globale et cohérente de développement territorial. Une **stratégie de coopération**, ayant pour objectif la collaboration d'acteurs en compétition sur le marché de l'accompagnement, doit être adoptée pour faire émerger des synergies commerciales, financières et organisationnelles profitables à l'ensemble des parties prenantes. Les services d'accompagnement, notamment en termes de formation, seront complémentaires sous la condition qu'ils soient créés de façon commune entre tous les acteurs. Un suivi global de leur action et des systèmes d'incitation doivent être mis en place afin de promouvoir une approche transversale de leur action et renforcer les partenariats entre acteurs.

### *Recommandation 3 : Favoriser une approche globale de la performance des structures*

Evaluer la performance des structures d'accompagnement est aujourd'hui incontournable. La raréfaction des ressources publiques et la pression du public confronté actuellement à de graves problèmes d'emploi obligent les structures à rendre des comptes. Cependant, n'évaluer la performance des structures qu'au travers de leurs résultats économiques reste difficile et semble aujourd'hui réducteur. S'il reste essentiel de mesurer leur impact économique et social sur les territoires, une **approche globale de la performance** doit être adoptée. Cette dernière suppose la définition préalable d'une vision stratégique de la structure à partir de laquelle il sera possible de faire apparaître des indicateurs de performance adéquats. L'évaluation de la

réalisation de leurs objectifs doit être associée à la mesure de performance du processus même d'incubation et à l'évaluation de la capacité d'apprentissage des chargés d'affaires.

Les résultats de l'étude doivent inciter les dirigeants de structure à améliorer la gestion de leur personnel et la structuration de leur activité pour répondre à la demande, satisfaire davantage sa clientèle et améliorer leurs impacts économiques et sociaux sur leurs territoires d'action.

#### ***Recommandation 4 : Investir dans le capital humain des chargés d'affaires***

Le cadre d'évaluation promu dans cette étude met en évidence la place centrale des personnes qui travaillent dans les structures en termes de performance. Nos résultats incitent donc les dirigeants des structures à ne pas sous-estimer l'impact de leur investissement dans les pratiques de GRH en particulier dans la formation de leurs salariés et la rémunération de ces derniers. En effet, investir dans la formation des chargés d'affaires permet d'accroître l'expertise professionnelle et la **capacité d'apprentissage** de l'organisation. En renforçant les compétences et les capacités d'adaptation des accompagnants, la structure améliore la satisfaction du public et donc les résultats économiques et sociaux de l'organisation.

Nous avons souligné également dans notre étude l'impact positif de la rémunération des chargés d'affaires sur la qualité du processus d'accompagnement et sur la capacité d'apprentissage et d'innovation de la structure. Mettre en œuvre une politique de rétribution plus attrayante permet de retenir les meilleurs collaborateurs ce qui améliore le fonctionnement et la performance globale de l'organisation.

#### ***Recommandation 5 : Valoriser davantage le travail des chargés d'affaires***

La participation des chargés d'affaires au processus de décision en tant qu'acteur essentiel du processus d'accompagnement et la contrepartie nécessaire consistant à les évaluer sont deux options soulignées dans notre étude pour améliorer le processus d'accompagnement et en conséquence l'impact économique et social des structures d'accompagnement en France.

Au cœur des enjeux et contraintes de la création d'entreprises en France, inciter les chargés d'affaires à participer au **processus de décision** de l'organisation permet de valoriser leur travail et améliore la performance globale de l'accompagnement. Le rapport encourage les dirigeants de structures à prendre en considération les idées de leurs employés pour dynamiser et faire évoluer l'offre et la stratégie globale de l'organisation. De même, plus une structure évalue ses salariés, plus elle obtient des résultats positifs en termes de performance de sa capacité d'apprentissage, de la qualité de son processus d'accompagnement et de la satisfaction de ses clients. Evaluer les chargés d'affaires semble ainsi être une étape nécessaire pour améliorer la performance globale des organisations et professionnaliser le monde de l'accompagnement.

### ***Recommandation 6 : Dynamiser et renouveler les méthodes d'accompagnement***

Si la création d'entreprises peut toujours se révéler être un projet de vie, les parcours professionnels des porteurs de projet sont de plus en plus diversifiés. Le phénomène de l'auto-entrepreneuriat en est l'illustration. Les profils des porteurs de projet changent et **les outils pour les accompagner doivent s'adapter** en parallèle. Suivre de façon linéaire les étapes de la création d'entreprises ne suffit plus. Les services d'accompagnement doivent répondre aujourd'hui à une demande de plus en plus exigeante et à un environnement institutionnel et fiscal instable.

La réflexion engagée récemment sur l'utilité réelle du plan d'affaires est un exemple probant de la nécessité d'adapter les outils. Le manque d'adaptabilité du plan d'affaires aux spécificités des projets et aux contingences de l'environnement pousse les acteurs à adopter de nouvelles alternatives d'accompagnement telles que la *démarche SynOpp* qui privilégie le lien entre l'intuition de l'entrepreneur, ses caractéristiques et les éléments de son environnement ; les *cartes cognitives* qui permettent la visualisation de l'univers informationnel de l'entrepreneur ; ou encore le principe de *Lean Startup* qui repose sur l'expérimentation scientifique du projet (voir le numéro de *Entreprendre & Innover* de Novembre 2012 consacré au plan d'affaires).

Le défi pour les structures d'accompagnement et les têtes de réseaux consiste à mieux orienter les porteurs de projet dans cet environnement. Afin de clarifier les offres de services et professionnaliser le marché de l'accompagnement, des types de parcours devraient être construits. Chaque type serait associé à des méthodes d'accompagnement spécifiques et répondrait aux besoins d'un profil de créateur. Ces parcours devraient être réalisés conjointement par l'ensemble des acteurs de l'accompagnement présents sur un territoire et devraient être insérés dans un dispositif de pilotage concerté.



# ANNEXES



**Annexe 1 : Moyennes des indicateurs clés d'activité pour chaque structure d'accompagnement**

<b>En moyenne, par an</b>	<b>CCI</b>	<b>CMA</b>	<b>BGE</b>	<b>Couveuse</b>	<b>CAE</b>	<b>Pépinière</b>	<b>Technopole / CEEI</b>	<b>Incubateur académique</b>
Nombre de projet accompagnés	467	704	669	232	248	57	49	46
Nombre d'entreprises créées par an	336	667	177	147	50	13	13	13
Part des entreprises créées par des personnes en recherche d'emploi	53,8%	52,4%	84,8%	91,7%	81,1%	50,3%	38,4%	43,3%
Nombre d'entreprises par accompagnant	35,5	105,5	23,6	13,6	25,6	8,5	4,7	3,9
Nombre d'emplois par entreprise	2,6	1,5	1,8	1,3	1,2	2,8	4,6	4,7
Nombre moyen de chargés d'affaires par structure	7,9	8,4	7,3	6,8	3,1	2,3	4,3	3

## Annexe 2 : Construction statistique des profils types

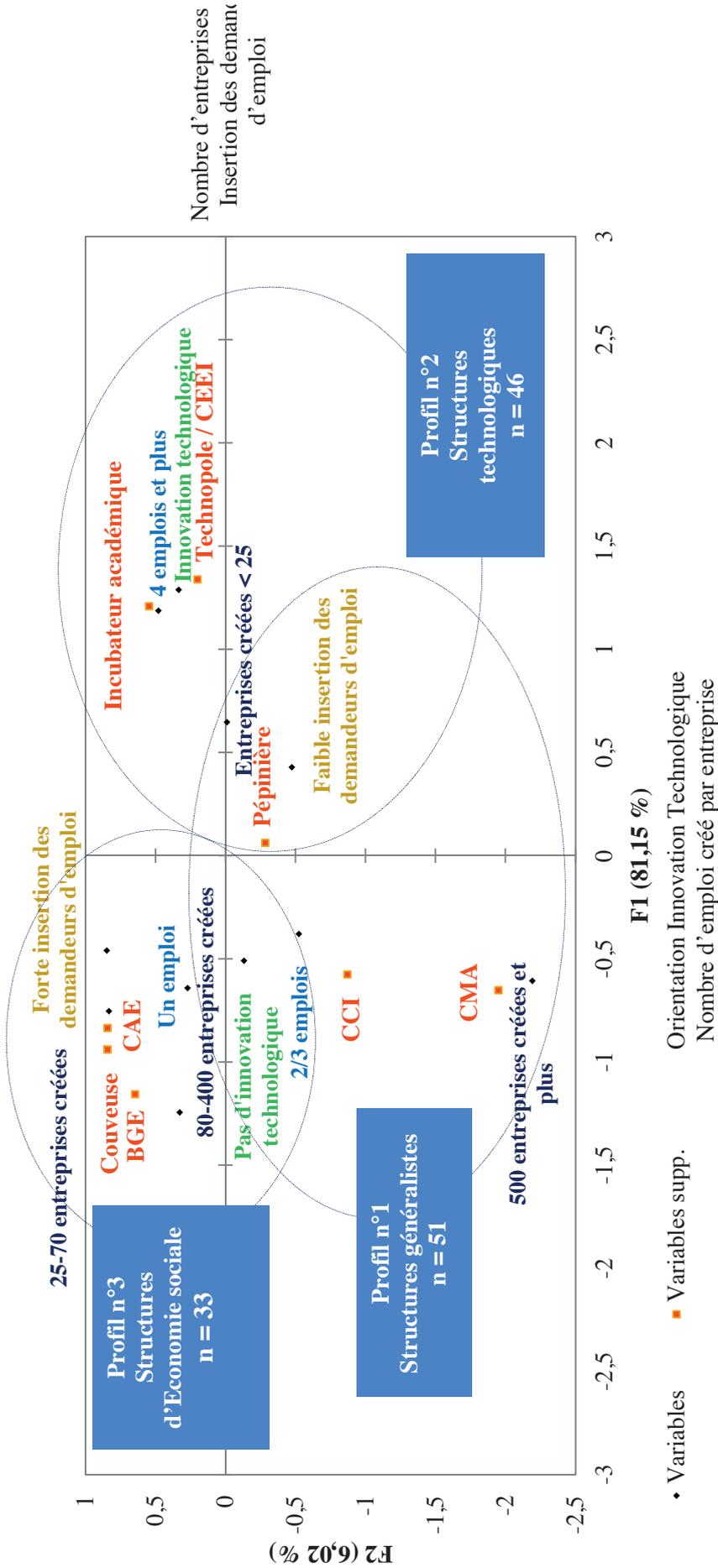
### (i) Analyse Factorielle des Correspondances Multiples

#### *Liste des variables retenues pour la classification des structures d'accompagnement*

Variables clé	Modalités
<b>Volume d'entreprises créées en moyenne par an par structure</b>	< 25 entreprises [25-70 entreprises] [80 - 400 entreprises] > 400 entreprises
<b>Nombre d'emplois moyen par entreprise créée</b>	Un seul emploi [2-3 emplois] 4 emplois et plus
<b>Orientation de l'accompagnement des projets innovants à dominante technologique</b>	Orientation innovation technologique Pas d'orientation innovation technologique
<b>Part des entreprises créées par des demandeurs d'emploi</b>	Forte insertion des demandeurs d'emploi Faible insertion des demandeurs d'emploi

## Profil d'activité des trois types de structures d'accompagnement (n = 130)

(Axes F1 et F2 : 87,17%)<sup>36</sup>



<sup>12</sup> **Lecture de l'Analyse Factorielle des Correspondances Multiples :** Chaque point représente une modalité de ligne et de colonne. Un point ligne se rapproche d'un point colonne quand on pourra repérer une attraction entre cette ligne et cette colonne, c'est à dire un fort écart à l'indépendance. L'avantage d'une telle classification est qu'elle rend la comparaison possible d'éléments puisqu'ils sont analysés selon les mêmes dimensions spatiales. L'inconvénient est que plus les points - modalités sont proches des axes et moins ils sont discriminants (proches de la moyenne) ; par ailleurs, plus ils sont éloignés des axes, plus ils sont caractéristiques de ceux-ci.

120

### Annexe 3 : Dynamiques des structures d'accompagnement et profils-types : la significativité des différences

#### Indicateurs de Perception de l'environnement et profils-types (ANOVA à 1 facteur)

Items	F	Signification
<b>Dynamisme</b>	<b>1,248</b>	<b>,291</b>
Le rythme de l'innovation dans les méthodes d'accompagnement s'est accéléré considérablement.	1,044	,355
Le rythme de l'innovation en nouveaux services offerts aux accompagnés s'est accéléré considérablement	1,486	,230
Les activités de recherche et de développement en matière d'accompagnement ont augmenté substantiellement	1,099	,336
<b>Hostilité</b>	<b>2,269</b>	<b>,108</b>
Les démarches commerciales des principales structures concurrentes affectent notre structure dans beaucoup de nouveaux domaines	1,877	,157
Les démarches commerciales des principales structures concurrentes ne peuvent plus être anticipées facilement	,789	,457
Les démarches commerciales des principales structures concurrentes sont devenues plus agressives.	1,878	,157
<b>Hétérogénéité</b>	<b>1,110</b>	<b>,333</b>
Afin de s'adapter aux différents porteurs de projet, notre structure offre une plus grande diversité de services.	,302	,740
Afin de s'adapter au dynamisme du secteur et à ses incertitudes, notre structure offre une plus grande diversité des services	1,095	,338
Les contraintes juridiques (accords, conventions, lois) et économiques se sont fortement accrues.	2,519	,085
Afin de répondre à la concurrence, notre structure offre une plus grande diversité de services.	1,943	,148

#### Indicateurs représentatifs des stratégies et profils-types

Items	F	Signification
<b>Diversification et croissance</b>	<b>5,455</b>	<b>,000***</b>
Notre structure vise l'accompagnement d'un grand nombre de projets chaque année.	4,306	,016**
Notre structure vise l'accompagnement de la plus grande variété de projets	5,155	,007***
<b>Innovation et sélection</b>	<b>22,932</b>	<b>,000***</b>
Notre structure sélectionne rigoureusement les projets	17,288	,000***
Notre structure privilégie des projets à très fort potentiel économique	10,692	,000***
Notre structure privilégie les projets innovants à dominante technologique	18,828	,000***
<b>Priorité sociale</b>	<b>8,254</b>	<b>,005***</b>
Notre structure cible des projets qui relèvent de l'économie sociale et solidaire.	4,287	,016**
Notre structure privilégie les projets innovants à dominante sociale.	9,608	,000***

*Indicateurs de GRH et profils-types (ANOVA à 1 facteur)*

Items	F	Signification
<b>Rémunération</b>	<b>,884</b>	<b>,416</b>
Rémunération individuelle.	1,163	,316
Rémunération basée sur les compétences.	1,860	,160
Rémunération en fonction de l'implication (assiduité, travail en équipe...).	,372	,690
<b>Formation</b>	<b>,210</b>	<b>,810</b>
Plan de formation pour les employés.	,225	,798
Formation en fonction des besoins spécifiques pour chaque poste.	2,229	,112
Formation selon des programmes généraux.	,270	,764
Formation axée sur le développement de carrière.	,158	,854
<b>Recrutement</b>	<b>1,578</b>	<b>,211</b>
Outils formalisés de recrutement	,354	,702
Réalisation de tests structurés pour le recrutement.	,370	,691
Réalisation d'entrevues structurées pour le recrutement.	5,998	,003**
<b>Evaluation</b>	<b>3,580</b>	<b>,031***</b>
Système formel d'évaluation des salariés.	2,270	,108
Évaluation du rendement des salariés à l'aide d'objectifs mesurables.	6,289	,003**
Évaluation du rendement des salariés en se basant sur des comportements observables.	2,084	,129
Évaluation du rendement des salariés fondée sur le développement des compétences.	1,420	,246
<b>Participation</b>	<b>12,019</b>	<b>,003**</b>
Participation des salariés à la prise de décision.	7,904	,001***
Participation des salariés à l'élaboration du plan stratégique.	4,491	,013*
Participation des salariés à l'élaboration de plans opérationnels.	6,210	,003**

## Indicateurs représentatifs de la structure organisationnelle et profils-types

Items	F	Signification
<b>Formalisation</b>	<b>1,082</b>	<b>,342</b>
Notre structure dispose d'un grand nombre de règles écrites et de règlements.	,721	,488
Dans notre structure, il existe un manuel de règles et de procédures facilement accessible.	,534	,588
Dans notre structure, il existe des fiches descriptives pour la plupart des postes de travail.	,072	,931
Il existe un programme d'intégration formel pour la plupart des nouveaux membres de notre structure.	1,219	,299
La structure conserve une trace écrite du rendement du travail de la plupart des salariés	,195	,823
<b>Spécialisation</b>	<b>,431</b>	<b>,651</b>
Notre structure dispose d'un grand nombre d'employés «spécialistes» de l'accompagnement	,256	,774
Nous attendons de nos salariés de l'accompagnement d'être des experts dans leurs domaines de responsabilités.	,298	,743
<b>Centralisation</b>	<b>,438</b>	<b>,647</b>
Peu d'actions sont menées sans l'approbation du supérieur hiérarchique.	,679	,509
Les décisions prises individuellement sont désapprouvées.	,120	,887
Même les questions peu importantes doivent être soumises aux supérieurs hiérarchiques afin d'être validées.	1,769	,175
Avant de faire quoi que ce soit, le supérieur doit être consulté.	2,117	,125
Toute décision prise doit d'abord recevoir l'aval du supérieur.	,522	,595

## Annexe 4 : Test de significativité de l'ensemble des indicateurs de performance vis-à-vis des trois profils-types de structure d'accompagnement

L'analyse de variance ci-dessous montre une différence significative entre les trois-profils types sur la dimension « performance économique » et dans une moindre mesure sur la dimension « performance du processus d'accompagnement ».

Indicateurs	F	Signification
<b>Dimension 1 – Performance économique</b>	<b>29,656</b>	<b>,000***</b>
Ratio projets accompagnés /création d'entreprises	<b>6,945</b>	<b>,001***</b>
Caractère innovant des entreprises accompagnées	<b>13,339</b>	<b>,000***</b>
Pérennité des entreprises accompagnées	<b>5,527</b>	<b>,005***</b>
Création d'emploi après trois ans d'existence	<b>15,890</b>	<b>,000***</b>
Adéquation de la sélection des projets à la mission de la structure	<b>6,840</b>	<b>,002***</b>
Efficiencie de l'utilisation du budget	1,237	0,292
<b>Dimension 2 – Satisfaction des porteurs de projet</b>	<b>,512</b>	<b>,601</b>
Satisfaction vis à vis de la structure	1,038	,357
Large étendue de services proposés	,144	,866
Structure est recommandée par de nombreux prescripteurs	1,619	,202
Conseils adaptés au cas	1,590	,208
<b>Dimension 3 – Performance du processus d'accompagnement</b>	<b>4,327</b>	<b>,015**</b>
Transfert de connaissances	1,012	,366
Intégration des entrepreneurs dans des réseaux professionnels	<b>7,376</b>	<b>,001***</b>
Acquisition d'informations privilégiées	1,150	,320
Développement d'un plan d'affaires crédible	<b>2,937</b>	<b>,057*</b>
Révision régulière des processus internes	2,091	,128
Intégration continue des nouvelles demandes des financeurs	1,700	,187
<b>Dimension 4 – Performance des capacités d'apprentissage</b>	<b>,186</b>	<b>,830</b>
Facilité d'utilisation du système d'information	,500	,608
Formalisation des connaissances	,557	,574
Volonté d'apprendre les pratiques d'accompagnement émergentes	,273	,761
Intégration rapide des nouvelles pratiques au travail	,209	,811
Stabilité du noyau d'employés	,314	,731

**Annexe 5 : Impact des pratiques de GRH et du mode d'organisation de la structure sur la performance des structures  
d'accompagnement : Les régressions linéaires**

Pratiques de GRH (n=130)	Performance économique		Performance en termes de satisfaction des porteurs de projet		Performance du processus d'accompagnement		Performance de la capacité d'apprentissage	
	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.
(Constante)		,883		,772		,974		,496
Rémunération	,191	<b>,038***</b>	,151	<b>,069*</b>	,357	<b>,000***</b>	,225	<b>,008***</b>
Formation	,014	,879	,328	<b>,000***</b>	,235	<b>,004***</b>	,376	<b>,000***</b>
Recrutement	,169	<b>,066*</b>	-,006	,941	1,478	,142	,054	,518
Évaluation	,161	<b>,079*</b>	,277	<b>,001***</b>	,227	<b>,006***</b>	2,488	<b>,014***</b>
Participation	,055	,547	,157	<b>,060*</b>	,162	<b>,046**</b>	,366	,715
<b>R deux</b>		<b>,09</b>		<b>,232</b>		<b>,275</b>		<b>,244</b>
<b>Structure organisationnelle</b>								
(n=130)								
(Constante)	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.	Bêta	Sig.
		,675		,963		,647		,844
Formalisation	,128	,162	,504	<b>,000***</b>	,535	<b>,000***</b>	,431	<b>,000***</b>
Spécialisation	-,057	,531	,266	<b>,001***</b>	,187	<b>,015**</b>	,263	<b>,001***</b>
Centralisation	-,204	<b>,027***</b>	,017	,820	-,084	,273	-,081	,315
<b>R deux</b>		<b>,061</b>		<b>,326</b>		<b>,328</b>		<b>,263</b>

## Annexe 6 : Impact des quatre dimensions de performance

<b>Performance économique</b>		
	Bêta	Sig.
(Constante)		,816
<b>Satisfaction des porteurs de projet</b>	,243	<b>,006***</b>
<b>R deux</b>		<b>,059</b>
(Constante)		,819
<b>Processus d'accompagnement</b>	,360	<b>,000***</b>
<b>R deux</b>		<b>,129</b>
(Constante)		,678
<b>Capacité d'apprentissage</b>	,204	<b>,023**</b>
<b>R deux</b>		<b>,042</b>

### Vérification de la pertinence de la logique BSC

<b>Performance du processus d'accompagnement</b>		
	Bêta	Sig.
(Constante)		,924
Capacité d'apprentissage	,580	<b>,000***</b>
<b>R deux</b>		<b>,337</b>
<b>Performance en termes de satisfaction des porteurs de projet</b>		
(Constante)		,950
Processus d'accompagnement	8,097	<b>,000***</b>
<b>R deux</b>		<b>,342</b>
<b>Performance économique</b>		
(Constante)		,943
Performance en termes de satisfaction des porteurs de projet	,255	<b>,003***</b>
<b>R deux</b>		<b>,065</b>



# Table des illustrations



# Table des illustrations

## Liste des schémas

Schéma 1 : La chaîne de causalité de la performance des structures d'accompagnement . . .	13
Schéma 2 : Processus d'accompagnement - un cadre d'analyse dynamique . . . . .	32
Schéma 3 : Principales étapes de l'accompagnement et du financement de la création d'entreprises en France depuis . . . . .	38
Schéma 4 : Dynamique des organisations . . . . .	79
Schéma 5 : Environnement de l'activité d'accompagnement entrepreneurial : les indicateurs .	81
Schéma 6 : Stratégie de développement des structures : les indicateurs . . . . .	87
Schéma 7 : Pratiques de GRH au sein des structures : les indicateurs . . . . .	92
Schéma 8 : Structuration de l'activité des structures : les indicateurs . . . . .	99
Schéma 9 : Indicateurs de pilotage des structures d'accompagnement entrepreneurial © . .	114
Schéma 10 : Accompagnement entrepreneurial performant : pour une chaîne de causalité .	120
Schéma 11 : Impact des pratiques GRH sur les dimensions de performance des structures	125
Schéma 12 : Impact de la structure organisationnelle sur les dimensions de performance des structures . . . . .	126

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Revue de littérature des typologies effectuées sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises dans le monde . . . . .	34
Tableau 2 : Estimation du nombre de structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France en 2011 . . . . .	41
Tableau 3 : Quatre thématiques clés. . . . .	56
Tableau 4 : Période de création des structures consultées . . . . .	57
Tableau 5 : Principales caractéristiques des structures enquêtées (n=135) . . . . .	58
Tableau 6 : Caractéristiques du profil-type « Structures généralistes » . . . . .	70
Tableau 7 : Caractéristiques du profil-type « Structures technologiques » . . . . .	71
Tableau 8 : Caractéristiques du profil-type « Structures de l'Economie sociale » . . . . .	72
Tableau 9 : Revue de littérature concernant les indicateurs utilisés pour mesurer la performance des structures d'accompagnement . . . . .	109
Tableau 10 : Impact des pratiques de GRH sur la performance des structures . . . . .	122
Tableau 11 : Impact de la structure organisationnelle sur la performance des structures . . .	125

## Liste des encadrés

Encadré 1 : Définition de l'accompagnement entrepreneurial . . . . .	20
Encadré 2 : Les principes de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) . . . . .	73
Encadré 3 : Le principe d'innovation sociale . . . . .	90
Encadré 4 : Les enjeux d'un outil d'évaluation de la performance . . . . .	111

## Liste des graphiques

Graphique 1 : Approximation du nombre de projets accompagnés par réseau d'accompagnement en France, 2012 .....	43
Graphique 2 : Part des structures au sein de l'échantillon consulté .....	57
Graphique 3 : Nombre de projets accompagnés par an par structure .....	60
Graphique 4 : Nombre d'entreprises créées en moyenne par an par structure .....	62
Graphique 5 : Nombre de chargés d'affaires par structure .....	63
Graphique 6 : Nombre d'entreprises créées par accompagnant .....	64
Graphique 7 : Part des entreprises créées par des personnes en recherche d'emploi sur l'ensemble des créations d'entreprises .....	65
Graphique 8 : Nombre d'emplois créés par entreprise accompagnée .....	66
Graphique 9 : Profil d'activité des trois types de structures d'accompagnement .....	68
Graphique 10 : Composition des trois profils-types (n = 130) .....	69
Graphique 11 : Agressivité et concurrence des structures sur le marché de l'accompagnement .....	82
Graphique 12 : La perception de l'environnement suivant les trois profils-types .....	83
Graphique 13 : Diversité des services d'accompagnement entrepreneurial .....	84
Graphique 14 : Environnement juridique et économique perçu par les structures .....	85
Graphique 15 : Stratégie « Diversification des projets de création d'entreprises » .....	87
Graphique 16 : Stratégie « Sélection et innovation » .....	88
Graphique 17 : Les stratégies adoptées suivant les trois profils-types .....	89
Graphique 18 : Stratégie « priorité sociale » .....	90
Graphique 19 : Formation des chargés d'affaires .....	93
Graphique 20 : Structuration du recrutement .....	94
Graphique 21 : Les pratiques de GRH suivant les trois profils-types .....	95
Graphique 22 : Pratiques d'évaluation des salariés .....	96
Graphique 23 : Participation des salariés dans les prises de décision .....	97
Graphique 24 : Standardisation des procédures de travail .....	100
Graphique 25 : Degré de spécialisation du travail .....	100
Graphique 26 : La structure organisationnelle suivant les trois profils-types .....	101
Graphique 27 : Centralisation de la prise de décision .....	102
Graphique 28 : Hétérogénéité des indicateurs de performance économique suivant les objectifs définis des structures .....	116
Graphique 29 : Des résultats économiques hétérogènes suivant les structures .....	116
Graphique 30 : La satisfaction des porteurs de projet .....	117
Graphique 31 : Performance du processus d'accompagnement .....	118
Graphique 32 : Des capacités d'apprentissage valorisées par les dirigeants de structure ...	119

# BIBLIOGRAPHIE



## BIBLIOGRAPHIE

- AERNOUDT R. (2004), « Incubators: tool for entrepreneurship? », *Small Business Economics* 23(2): 127-135.
- ALLEN D. & MCCLUSKEY R. (1990), « Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry », *Entrepreneurship Theory and Practice* 15(2): 61-77.
- APCE (2011), Rapport d'activité de l'Agence pour la Création d'Entreprises, 77p.
- BAKKALI C., MESSEGHEM K. & SAMMUT S. (2013), « Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs », *Management International* 17(3): 141-153.
- BAKKALI C., MESSEGHEM K. & SAMMUT S. (2010), « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprises à l'heure de la gestion des compétences », *Management & Avenir* 39: 149-162.
- BARBERO J. CASILLAS J., RAMOS A. & GUITAR S. (2012), « Revisiting incubation performance. How incubator typology affects results », *Technological Forecasting and social change* 79: 888-902.
- BECKER B., GASSMANN O. (2006), « Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators », *R&D Management* 36:1-16.
- BGE (2012), *Rapport d'activité du réseau des Boutiques de Gestion d'Entreprises*, 18p.
- BIGLIARDI B., DORMIO I., NOSELLA A. & PETRONI G. (2006), « Assessing Parks performances: directions from selected Italian case studies », *Technovation* 26(4): 489-505.
- BPI FRANCE (2013), « Contribuer au financement de l'Economie Sociale et Solidaire : renforcer l'existant, approfondir les partenariats, innover », *Rapport*, 7p.
- CCI DE FRANCE (2012), *Rapport d'activité de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie* (ACFCI), 33p.
- CHAN K.F. & LAU T. (2005), « Assessing technology incubator programs in the science park: The good, the bad and the ugly », *Technovation* 25(10): 1215-1228.
- CLARYSSE B., WRIGHT M. & LOCKETT A., ET AL. (2005), « Spinning out new venture: a typology of incubation strategies from European Research institution », *Journal of Business Venturing* 20(2): 183-216.
- COLOMBO M. & DELMASTRO M. (2002), « How effective are technology incubators? Evidence from Italy », *Research Policy* 31(7): 1103-1122.
- COUR DES COMPTES (2012). *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises*. Communication au président de l'Assemblée nationale pour le comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques. Article L. 132-5 du code des juridictions financières. Rapport d'évaluation (4 tomes, 1010p).

- FONSECA S. & JABBOUR C. (2012), « Assessment of business incubators' green performance: A framework and its application to Brazilian cases », *Technovation* 32(2): 122-132.
- GRIMALDI R. & GRANDI A. (2005), « Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models », *Technovation* 25(2): 111-121.
- INSEE conjoncture, janvier 2014, les *informations rapides* sur la création d'entreprises, 2p.
- INSEE Résultats, février 2012, Enquête SINE créations et profils de créateurs d'entreprises, n°58.
- KAPLAN RS & NORTON D.P. (1996), *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School.
- KAPLAN RS & NORTON D.P. (2001), « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management », Part II. *Accounting Horizons* 15(2): 147-160.
- LABEX ENTREPRENDRE (2012), « Analyse de la trajectoire de développement des entreprises incubées à LRI », *Rapport de recherche*, 173p.
- MESR (2009), « Evaluation des incubateurs d'entreprises innovantes liées à la recherche publique » *Rapport final*, CM International.
- MESSEGHEM K., NARO G. & SAMMUT S. (2010), « Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprises : apport du tableau de bord prospectif », *Gestion 2000 2* : 95-112.
- MESSEGHEM K. & SAMMUT S. (2013), « L'accompagnement entrepreneurial, facteur de réussite », in C. Léger-Jarniou, *Le Grand livre de l'Entrepreneuriat*, Dunod.
- MESSEGHEM K, SAMMUT S., CHABAUD D., CARRIER C. & THURIK R. (2013), « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? », *Management international* 17(3): 65-71.
- MIAN S.A. (1997), « Assessing and managing the technology business incubator: an integrative framework », *Journal of Business Venturing* 12(4): 251-285.
- PEÑA I. (2004), « Business incubation centers and new firm growth in the Basque country », *Small Business Economics* 22(3-4): 223-236.
- RÉSEAU ELAN (2008), « Pépinières d'entreprises, outil d'un développement durable ? », cinquième forum national des pépinières d'entreprises, Réseau national des pépinières d'entreprises, 24p.
- SCHWARTZ M. & GOTHNER M. (2009), « A multidimensional evaluation of the effectiveness of business incubators: an application of the PROMETHEE outranking method », *Environment and Planning C: Government and Policy* 27(6): 1072-1087.

- SIEGEL D., WESTHEAD P., & WRIGHT M. (2003), « Science Parks and the performance of new technology based firms: a review of recent UK evidence and an agenda for future research », *Small Business Economics* 20(2):177–184.
- UNION DES COUVEUSES (2012), Rapport d'activité « Une stratégie de croissance », 11p.
- VANDERSTRAETEN J. & MATTHYSSENS P. (2012), « Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment », *Technovation* 32(12): 656-670.
- VEDEL B. & STEPHANY E. (2011), « Peut-on améliorer les indicateurs de performance des incubateurs? », *Entreprendre et Innover* 1(9): 89-96.
- VERCAMER F. (2010), « L'Economie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi », *Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire*, 176p.
- VON ZEDTWITZ M. & GRIMALDI R. (2006), « Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy », *Journal of Technology Transfer*, 31(4): 459-468.
- WESTHEAD P. (1997), « R&D inputs and outputs of technology based firms in science parks », *R&D Management* 27(1): 45–62.

#### **SITES INTERNET**

- <http://www.apce.com/>
- <http://www.artisanat.fr/>
- <http://www.bge.asso.fr/>
- <http://www.cci.fr/web/organisation-du-reseau>
- <http://www.cooperer.coop/>
- <http://www.copea.fr/>
- <http://www.insee.fr/>
- <http://www.pepinieres-elan.fr/>
- <http://www.redressement-productif.gouv.fr/assises-entrepreneuriat>
- <http://www.retis-innovation.fr/>
- <http://www.uniondescouveuses.eu/>



# TABLE DES MATIERES



# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>19</b>
<b>PARTIE 1 : RETOUR SUR 30 ANS D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES EN FRANCE</b> .....	<b>27</b>
<b>1. Qu'est-ce que l'accompagnement entrepreneurial ?</b> .....	<b>30</b>
1.1. Définition de l'accompagnement entrepreneurial .....	30
1.2. Processus d'accompagnement entrepreneurial .....	31
1.3. Diversité de structures d'accompagnement entrepreneurial .....	33
<b>2. L'activité d'accompagnement à la création d'entreprises en France</b> .....	<b>35</b>
2.1 Historique de l'accompagnement et du financement de la création d'entreprises	36
2.2 Spécificités des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial en France	40
<b>PARTIE 2 - ETAT DES LIEUX DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES EN FRANCE : ENQUETE</b> .....	<b>51</b>
<b>1. A la rencontre des structures d'accompagnement</b> .....	<b>54</b>
1.1. Méthodologie de l'enquête .....	54
1.2. Carte d'identité des structures d'accompagnement .....	56
<b>2. Activité des structures d'accompagnement</b> .....	<b>58</b>
2.1 Nombre de projets accompagnés .....	59
2.2 Nombre d'entreprises créées .....	61
2.3 Moyens des structures d'accompagnement .....	63
2.4 Nature des projets .....	65
<b>3. Typologie des structures d'accompagnement entrepreneurial</b> .....	<b>67</b>
3.1 Structures généralistes :	
Accompagnement et croissance économique d'un territoire .....	70
3.2 Structures technologiques :	
Accompagnement et développement d'entreprises innovantes .....	71
3.3 Structures de l'Economie sociale :	
Accompagnement, insertion économique et priorité donnée au social .....	72
<b>PARTIE 3 - ENVIRONNEMENT, STRATEGIE ET MANAGEMENT DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT EN FRANCE</b> .....	<b>77</b>
<b>1. Environnement et stratégie des structures à la création d'entreprises en France</b>	<b>80</b>
1.1 Environnement de l'accompagnement entrepreneurial en France .....	80
1.2 Stratégies et objectifs des structures d'accompagnement .....	86

# Table des matières

<b>2. Pratiques de GRH et organisation des structures d'accompagnement entrepreneurial en France</b> .....	<b>91</b>
2.1 La GRH au coeur du métier des structures d'accompagnement entrepreneurial	91
2.2 La structure organisationnelle : des structures formalisées et peu centralisées ..	98
<b>PARTIE 4 - PERFORMANCE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES</b> .....	<b>105</b>
<b>1. Qu'est-ce qu'une structure d'accompagnement performante ?</b> .....	<b>108</b>
1.1 Définition de la performance : un consensus difficile .....	108
1.2 Enjeux de l'évaluation d'une structure d'accompagnement .....	111
1.3 Indicateurs d'évaluation de la performance .....	113
<b>2. Performance des structures d'accompagnement en France</b> .....	<b>115</b>
2.1 Performance économique de l'accompagnement .....	115
2.2 Performance en termes de satisfaction des porteurs de projet .....	117
2.3 Performance en termes de processus d'accompagnement .....	118
2.4 Performance en termes de capacité d'apprentissage et d'innovation .....	119
2.5 Chaine de causalité de la performance .....	120
<b>3. Déterminants de la performance des structures d'accompagnement</b> .....	<b>121</b>
3.1 Pratiques GRH : un levier de performance .....	121
3.2 Structuration de l'activité d'accompagnement : des facteurs de performance à valoriser .....	125
<b>RECOMANDATIONS : POUR UN RENFORCEMENT DU PILOTAGE DE L'ECOSYSTEME DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISES</b> .....	<b>129</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>137</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	<b>149</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>153</b>
<b>SITES INTERNET</b> .....	<b>157</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>159</b>







# LABEX Entreprendre

Université de Montpellier  
*University of Montpellier*

## Labex Entreprendre

Université Montpellier 1 - Faculté d'Administration Économique et Sociale  
Espace Richter - Avenue Raymond Dugrand - CS 59640 - 34960 Montpellier cedex 2

[www.labex-entreprendre.fr](http://www.labex-entreprendre.fr)