

**PRÉCONISATIONS POUR LES ACTEURS
DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL****1 FAVORISER UNE APPROCHE GLOBALE DU PILOTAGE DES STRUCTURES**

Les résultats de l'étude incitent à l'adoption d'une approche globale du pilotage. Les responsables de structure sont encouragés à améliorer la gestion de leur personnel et la structuration de leur activité pour satisfaire davantage leur client et améliorer leurs impacts économiques et sociaux sur leurs territoires.

**2 CONCEVOIR UNE POLITIQUE RH AMBITIEUSE
DANS LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT**

Les responsables de structure doivent adopter des politiques de GRH ambitieuses en allant au-delà de la mise en place de pratiques isolées. L'amélioration des services d'accompagnement passe par une approche globale de la RH, facteur humain que les responsables de structures doivent renforcer pour améliorer leur performance. Les chargés d'affaires sont caractérisés par leur haut niveau d'expertise dans des domaines techniques, managériaux et entrepreneuriaux. L'un des enjeux majeurs est de faire évoluer leurs compétences pour répondre au mieux aux attentes des porteurs de projet.

Si la gestion des compétences est une dimension importante, elle n'est pas suffisante comme le suggère notre étude. Les responsables de structure doivent retenir une approche globale en étant également sensibles à des dimensions comme la participation ou la rémunération. La qualité du processus de co-production, bénéfique à la création d'une entreprise, dépend du niveau d'engagement des chargés d'affaires, il est donc essentiel de mettre en place des pratiques de GRH qui contribuent à améliorer leur satisfaction au travail, leur capacité d'apprentissage et leur créativité.

3 METTRE EN PLACE UN SYSTÈME D'ÉVALUATION MULTIDIMENSIONNEL

Les parties prenantes et en particuliers les financeurs ont tendance à mettre l'accent sur la performance économique et sociale pour évaluer les structures. Ils auraient intérêt à prendre en considération d'autres indicateurs centrés sur l'innovation, l'apprentissage et la relation avec les entrepreneurs. Ces indicateurs ont en effet à moyen et long terme un fort impact sur la performance économique et sociale des structures.

Bibliographie

- BAKKALI C., MESSEGHEM K. & SAMMUT S. (2014), « Toward a typology of incubators based on HRM », *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 3, n°3.
- 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 PUBLICATIONS, « Ecosystème entrepreneurial, stratégies et pratiques managériales des structures d'accompagnement entrepreneurial en France », vol.6, 4 p., Montpellier, septembre 2014 (b).
- LABEX ENTREPRENDRE PUBLICATIONS, « Retour sur 30 ans d'accompagnement entrepreneurial en France », vol.5, 4 p., Montpellier, mars 2014(a).
- LABEX ENTREPRENDRE, *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*, Montpellier, mars 2014.

Ont participé à cette étude : Karim Messeghem, Sylvie Sammut, Marie Thoreux, Abdelaziz Swalhi, Chaffik Bakkali. Les auteurs remercient l'ensemble des responsables de structures d'accompagnement ayant participé à l'enquête et discuté nos résultats.

**LES LEVIERS DE PERFORMANCE DES STRUCTURES
D'ACCOMPAGNEMENT A LA CRÉATION D'ENTREPRISES**

Dans le contexte actuel de crise économique et de réduction de la ressource publique, la mesure de la performance des structures d'accompagnement constitue un défi majeur. L'objectif de ce nouveau numéro du *Labex Entreprendre Publications*¹ est de faire émerger un outil de pilotage capable de tenir compte du caractère multidimensionnel de la performance auxquelles doivent répondre les structures d'accompagnement. Nous mettrons également en évidence les facteurs, notamment les pratiques de management, susceptibles d'expliquer la performance d'une structure d'accompagnement.

Ainsi, comment mesurer la performance des structures d'accompagnement en France ? Quelles sont les pratiques de management qui influencent la performance de ces structures ? Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons sur l'enquête réalisée entre 2012 et 2013 auprès de 135 responsables de structures d'accompagnement à la création d'entreprises. L'analyse sera menée suivant trois profils-types (*Labex Entreprendre Publications* n°5) : les structures de développement économique, les structures d'innovation et les structures de l'Economie sociale. L'ensemble des résultats de notre étude est publiée dans le *Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France*² publié par le Labex Entreprendre en Mars 2014.

Enjeux de la performance des structures d'accompagnement

Les structures d'accompagnement sont au centre du dispositif de création d'entreprises en France. Le pilotage de ces structures est aujourd'hui essentiel. Devant faire face à des contraintes budgétaires de plus en plus marquées et à un contexte économique difficile, la performance de l'industrie de l'accompagnement est de plus en plus questionnée.

La mesure de la performance est centrale aussi bien pour :

- Les réseaux d'accompagnement : il s'agit de s'assurer que les structures répondent aux attentes différenciées des porteurs de projets (accès rapide à l'information pertinente, processus de servuction satisfaisant, mise en relation avec les réseaux financiers et les réseaux d'affaires) et qu'elles soient créatrices de valeurs.
- Leurs parties prenantes, notamment les réseaux financiers et politiques qui doivent justifier le bon usage des dépenses publiques engagées et mesurer l'impact de leurs actions (maximisation du nombre d'entreprises et d'emplois créés sur le territoire, taux élevé de pérennité des entreprises créées, rentabilité...).

**QUELS SONT LES ENJEUX DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE
POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT ?**

- Servir au pilotage de la structure : comprendre et suivre les facteurs de succès
- Favoriser la coordination et les échanges d'informations entre les acteurs de l'accompagnement
- Rendre compte des processus d'apprentissage dans une structure et mettre en évidence les pratiques d'accompagnement innovantes
- Prouver l'efficacité des dispositifs d'accompagnement afin d'assurer la continuité de leur financement et leur pérennité

¹ 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.

² <http://labex-entreprendre.etud.univ-montp1.fr/>

Performance économique : une absence de consensus

La mesure de la performance des incubateurs sur un territoire est un sujet sensible pour lequel il n'a pas encore été trouvé de consensus. La sensibilité de ce sujet tient à la nature publique des fonds investis au sein des incubateurs. Par ailleurs, leur nature rend inopérant les indicateurs financiers traditionnels tels que le chiffre d'affaires ou la rentabilité financière. Une autre source de cette complexité tient aux multiples facettes que recouvre les missions d'accompagnement : hébergement de jeunes entreprises, mise en relation avec les réseaux professionnels, formation en gestion ou encore crédibilisation des entrepreneurs.

Il en résulte une hétérogénéité d'indicateurs pour mesurer la performance économique d'une structure d'accompagnement. Les résultats de l'étude montre en effet que suivant la mission de la structure, les indicateurs valorisés par les responsables diffèrent : le coût des emplois générés au sein des entreprises incubées, la croissance de leur chiffre d'affaires et de leur nombre de salariés, leur taux de pérennité, leur niveau d'innovation ou encore la sortie du chômage des entrepreneurs accompagnés n'ont pas la même importance selon le type de structure (figure 1).

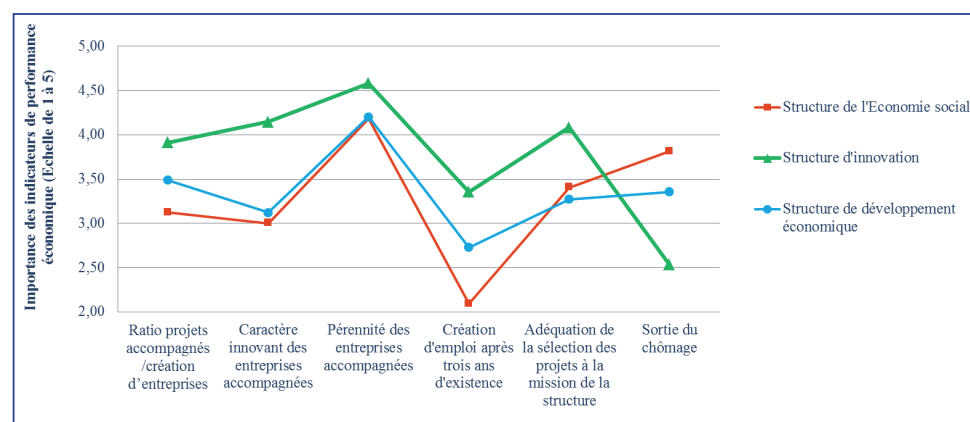
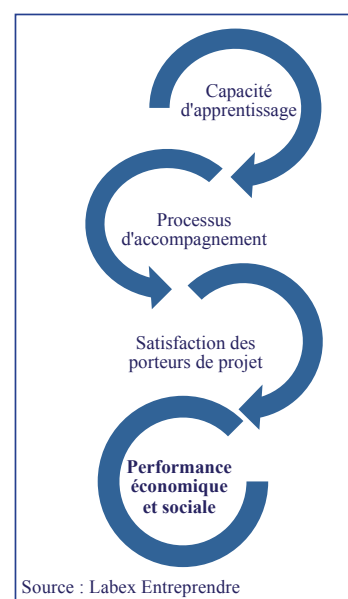


Figure 1 : Performance économique

Pour une mesure multidimensionnelle de la performance

Pour tenir compte des enjeux multiples des différents réseaux d'accompagnement et favoriser une logique de pilotage, l'approche multidimensionnelle et multi-acteurs du BSC Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif) de Kaplan et Norton (1996, 2001) ouvre des perspectives d'applications intéressantes dans le domaine de l'accompagnement (Bakkali et al., 2014).

Plus qu'un outil d'évaluation, le BSC est un outil de management conçu pour les managers désireux de disposer d'un système de pilotage capable de valoriser des ressources et développer des compétences propices aux logiques d'apprentissage et d'innovation.



Source : Labex Entreprendre

- L'obtention de la performance suit une chaîne de causalité. Les résultats de l'étude encouragent les responsables des structures à tenir compte de trois dimensions qui favorisent la performance économique et sociale du territoire :
- 1 La capacité d'apprentissage et la professionnalisation de leurs chargés d'affaires (gestion du personnel et de l'information) ont un impact positif sur le processus d'accompagnement d'une structure. **Indicateurs : stabilité du noyau d'employés, facilité d'utilisation du système d'information**
 - 2 L'optimisation de leur processus de gestion interne (qualité des services et capacité à les faire évoluer) permet de plus une amélioration significative de la satisfaction des porteurs de projet. **Indicateurs : Intégration des entrepreneurs dans des réseaux professionnels, développement d'un plan d'affaires crédible, capacité à réviser régulièrement leurs services...**
 - 3 L'écoute de leurs porteurs de projet et le développement d'une orientation marché ont à leur tour un impact positif sur les résultats économiques de la structure d'accompagnement. **Indicateurs : satisfaction vis-à-vis des services proposés, adéquation de ces derniers aux besoins des porteurs, image de la structure**

Figure 2 : Accompagnement entrepreneurial performant : pour une chaîne de causalité

Ainsi, pour améliorer les résultats économiques de l'accompagnement à la création d'entreprises, un responsable de structure a donc intérêt à améliorer simultanément la performance de ses services, l'écoute de la demande des porteurs de projet et les dynamiques d'apprentissage au sein de sa structure. Selon nos résultats, l'ensemble des responsables de structure, quelle que soit leur mission, **valorisent de manière très importante et homogène les trois premières dimensions de la performance**. Ces trois volets de performance peuvent représenter une **base d'indicateurs pour faire émerger un outil de pilotage commun aux structures**.

Les ressources humaines : déterminants clé du succès du processus d'accompagnement

Le professionnalisme des chargés d'affaires et l'adoption d'un référentiel-qualité sont de plus en plus soulignés en France comme des facteurs susceptibles d'améliorer la qualité des services rendus aux porteurs de projet (Cour des comptes, 2012) et donc la performance des structures d'accompagnement. Déterminer l'impact d'une meilleure gestion du personnel sur la performance des structures d'accompagnement devient un objectif important pour améliorer les résultats économiques et sociaux de l'accompagnement sur un territoire. Nous nous sommes ainsi demandé quels sont les facteurs de management qui expliqueraient la performance des structures d'accompagnement ?

Plus précisément, nous avons cherché à savoir **dans quelle mesure les pratiques RH améliorent directement, ou indirectement par le biais de la performance du processus d'incubation, les résultats économiques des structures d'accompagnement sur un territoire ?** Nous avons identifié pour répondre à cette question cinq pratiques RH majeures : pratiques en termes de rémunération des salariés, de formation et de recrutement des chargés d'affaires, d'évaluation et de participation des salariés au processus de décision.

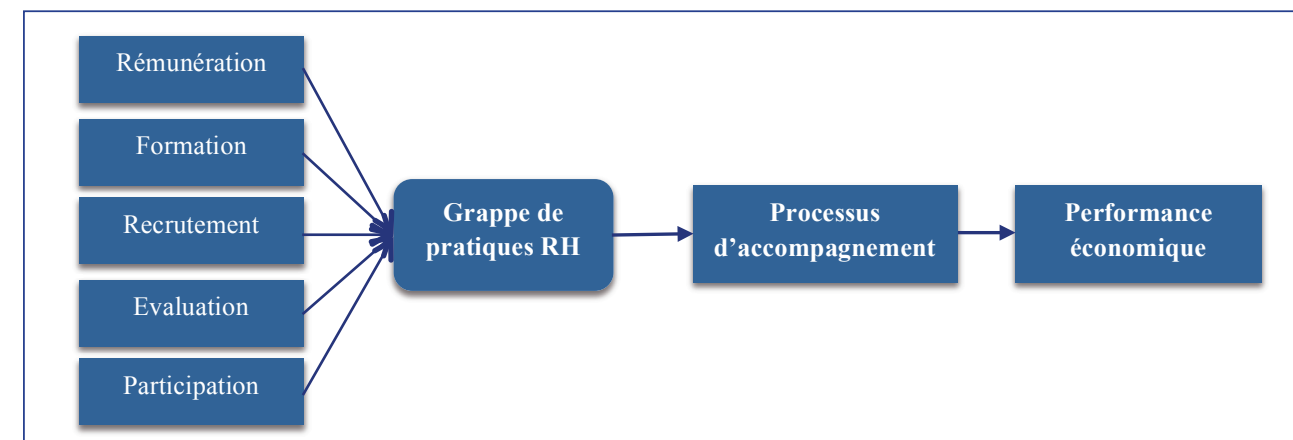


Figure 3 : Impact des pratiques RH sur la performance des structures d'accompagnement

Principaux résultats :

- 1 Il n'existe **pas de relation directe entre les pratiques RH et la performance économique** des structures d'accompagnement.
 - 2 En revanche, les cinq pratiques RH prises une à une ont toutes un impact positif et significatif sur le processus d'incubation. La formation, la politique de recrutement et la participation des salariés au processus de décision sont les pratiques qui ont le plus d'influence dans le modèle. L'ensemble des cinq pratiques ont **ainsi un impact positif indirect sur la performance économique** d'une structure d'accompagnement.
- Dans un second temps, nous avons cherché à savoir si le fait de **prendre en compte ces différentes pratiques de GRH de manière groupée** (appelé **grappe de pratiques RH**) a un **impact plus élevé sur la performance** des structures ? Nous comparons ainsi l'effet groupé des cinq pratiques de GRH par rapport à leurs effets isolés.
- 3 Le troisième résultat majeur de notre étude souligne que l'effet des pratiques RH mises en œuvre de façon cohérente apparaît être beaucoup plus fort comparé à celui des pratiques de RH mises en œuvre séparément sur le processus d'incubation. Nous concluons à un **effet supérieur des grappes de pratiques RH sur le processus d'incubation à celui de pratiques de GRH séparées**. L'effet de la grappe des pratiques RH expliquent 49% de la performance du processus d'accompagnement, résultat très largement supérieur à ceux des pratiques isolées (qui n'expliquent qu'entre 14% et 31% de la performance du processus d'accompagnement).