



# LABEX Entreprendre

Université de Montpellier  
University of Montpellier

## Synthèse du Livre blanc des structures d'accompagnement à la création d'entreprises



*Projet* *Réseau*  
*business*  
*international* *business* *Innovation* *conseil* *métier*  
*international* *juridique* *lacus*  
*Recherche* *finance* *PME* *Valorisation*  
*cible* *vocation* *business* *finance* *prévision* *vocation*  
*Stratégie* *Incubateur* *création* *Dirigeant*

Mars 2014



## *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.

## **Recommandations**

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)**