

■ Évaluation de la performance des salariés

Si l'évaluation des employés est une pratique assez peu développée au sein des structures de l'Economie sociale, elle l'est davantage au sein des structures d'innovation. Ces dernières déclarent en effet utiliser davantage de méthodes perfectionnées pour évaluer le rendement de leurs salariés, à l'aide notamment d'objectifs mesurables ou de l'observation des comportements.

Au sein des structures d'innovation, la politique RH est fondée sur la personnalisation du lien salarial. Les structures proposent un cadre qui permet de stimuler l'innovation et mobilisent des compétences transversales et pluridisciplinaires de leurs chargés d'affaires (technologique et économique) en les évaluant et en organisant des formations sur mesure.

■ Participation des salariés au processus de prise de décision

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. 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.

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.

Préconisations pour les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial

1/ 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, ne coordonnent encore pas suffisamment leurs pratiques. Les objectifs de chaque structure pourraient se compléter davantage et répondre à une logique cohérente de développement territorial. Au sein de l'écosystème entrepreneurial, une stratégie de coopération pourrait être privilégiée. Si la compétition semble de mise pour attirer les projets à potentiel et à accéder à certaines ressources, la coopération semble indispensable pour faire émerger des synergies commerciales, financières et organisationnelles profitables à l'ensemble des parties prenantes.

2/ Valoriser davantage le travail des chargés d'affaires

Notre étude (Labex Entreprendre, 2014) montre que l'amélioration du processus d'incubation passe par la participation des chargés d'affaires au processus de

décision mais aussi par l'évaluation de leurs pratiques. Les charges d'affaires disposent d'une connaissance fine des porteurs de projet et au-delà de l'évolution de l'écosystème entrepreneurial. Cette connaissance peut se révéler très utile dans la construction de la stratégie des structures d'accompagnement à la création d'entreprise.

3/ 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 changeant. Suivre de façon linéaire les étapes de la création d'entreprises et du business plan ne suffit plus. Les parcours proposés aux porteurs de projet et les méthodes d'accompagnement doivent être repensés en permettant aux entrepreneurs d'être davantage acteurs du processus d'accompagnement et en laissant davantage de place à l'intuition et à l'improvisation (Filion et al., 2012).

Bibliographie :

- 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*, vol. 9, n° 39, p. 149-162.
- BAKKALI C., MESSEGHEM K. & SAMMUT S. (2014), « Toward a typology of incubators based on HRM », *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 3, n°3.
- BPI France (2013), « Contribuer au financement de l'Economie Sociale et Solidaire : renforcer l'existant, approfondir les partenariats, innover », Rapport.
- FILION L., ANANOU C. & SCHMITT C. (2012), *Réussir sa création d'entreprise sans business plan*, Paris, Eyrolles, 320 p.
- LABEX ENTREPRENDRE PUBLICATIONS, « Retour sur 30 ans d'accompagnement entrepreneurial en France », n°5, 4 p., Montpellier, mars 2014.
- 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 Messegheem, Sylvie Sammut, Marie Thoreux, Abdelaziz Swalhi, Chaffik Bakkali. Les auteurs remercient l'ensemble des dirigeants de structures d'accompagnement ayant participé à l'enquête et discuté les résultats.

Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise face à de nouveaux défis

L'industrie de l'accompagnement à la création d'entreprise devient plus complexe et plus dynamique. Les structures sont soumises à des changements qui tiennent aussi bien à l'évolution du contexte économique, juridique et fiscal qu'à la transformation du profil et des attentes des porteurs de projet. Ce nouveau contexte suppose un niveau de professionnalisation plus marqué avec un renforcement des compétences des chargés d'affaires.

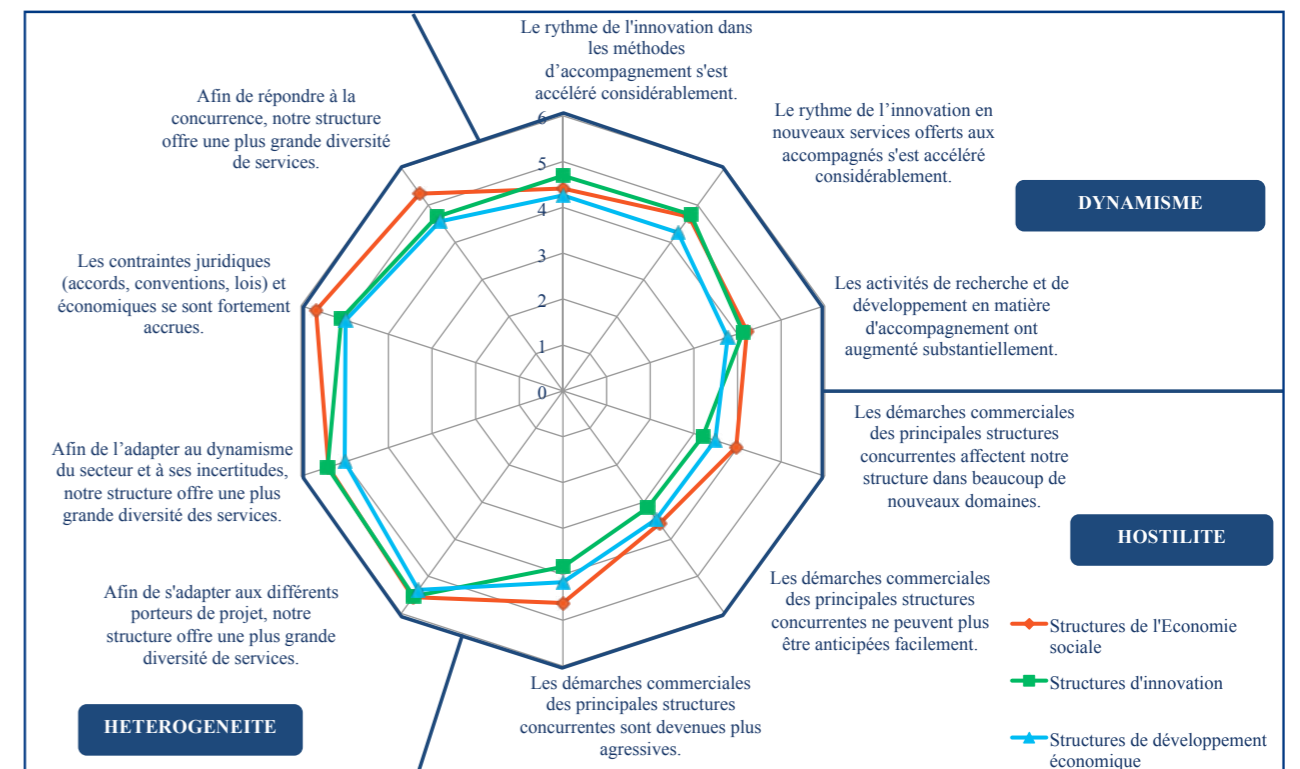
L'objectif de ce nouveau numéro de *Labex Entreprendre Publications*¹ est de mieux comprendre les transformations de l'écosystème des structures d'accompagnement, les stratégies et les pratiques de management adoptées pour faire face à ces évolutions. Comment les structures d'accompagnement perçoivent-elles leur écosystème ? Quelles sont les stratégies adoptées ? Quelles sont les tendances en termes de pratiques managériales ?

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 par type de réseau et 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.

Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : un besoin d'adaptation

Nos résultats indiquent que les dirigeants de structures ressentent un très fort besoin de s'adapter aux demandes des porteurs de projet et aux contraintes juridiques et fiscales (figure 1). Si la perception de l'hostilité sur le marché de l'accompagnement est moyenne (impact limité de la compétition entre structures et des démarches concurrentes sur un territoire donné), le besoin d'adaptation au dynamisme de l'écosystème est souligné.

Figure 1. La perception de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial



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.

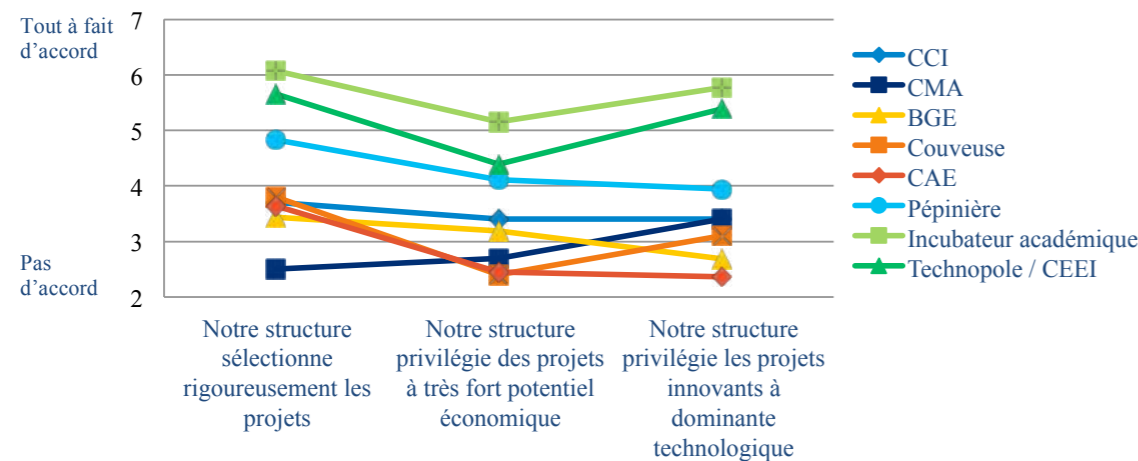
L'ensemble des structures atteste aujourd'hui de la forte nécessité de diversifier leurs offres de services et leurs méthodes d'accompagnement pour suivre les évolutions rapides de leur écosystème. De nouvelles prestations sont proposées à des profils d'entrepreneurs de plus en plus hétérogènes. Ayant très facilement accès à une multitude d'informations sur les modalités de la création d'entreprises, la demande des porteurs de projet vis-à-vis de services de plus en plus professionnalisés et individualisés est forte. Egalement, est soulignée dans l'étude la nécessaire réactivité d'une structure vis-à-vis de l'évolution des lois qui impactent le financement et la capacité d'investissement des projets d'entreprises, notamment les dispositifs fiscaux et d'aide.

Stratégies : entre diversification et sélection des projets

Les objectifs stratégiques dépendent de l'évolution de l'écosystème de l'accompagnement mais surtout de la mission des structures. Il est ainsi possible de distinguer trois objectifs selon le degré de spécialisation ou de diversification des projets.

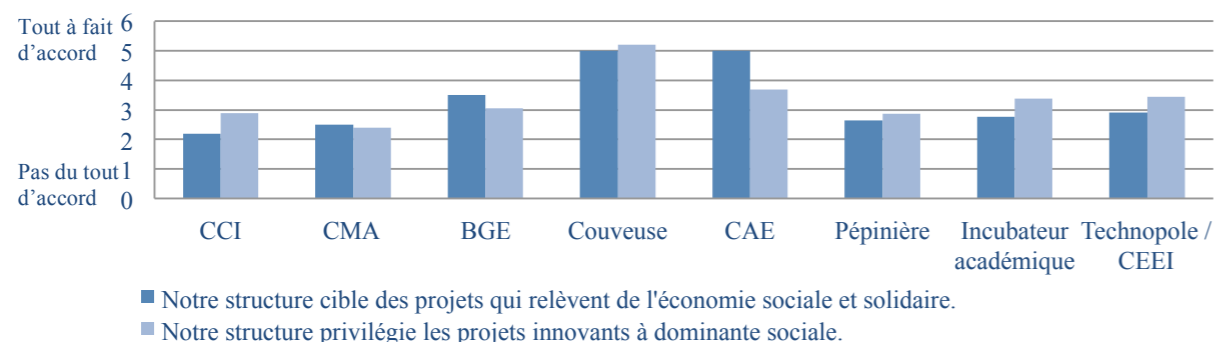
- **La diversification du portefeuille de projets :** il s'agit de promouvoir le plus grand nombre de création d'entreprises. Afin de répondre à leur mission de service public mais également à la forte demande des porteurs de projet, les structures de développement économique et de l'économie sociale constituent les portes d'entrées 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 les marchés ciblés.
- **La sélection rigoureuse des projets :** il s'agit de se spécialiser sur les projets innovants et à fort potentiel économique. La stratégie principalement utilisée par les structures d'innovation, n'est plus d'accompagner de nombreuses entreprises sur un territoire mais bien de donner le maximum de chance à une entreprise de devenir à moyen terme un pilier économique au niveau régional, national et international (figure 2).

Figure 2. Stratégies de sélection des projets



- Le positionnement en faveur de **nouveaux modèles de croissance et d'insertion** des personnes dans la vie économique. Coopératives, mutuelles et entrepreneurs sociaux, les formes des entreprises sociales sont diverses mais ont toutes en commun la spécificité de leur mode d'entreprendre, notamment l'orientation stable de leurs bénéficiaires vers leur activité et leurs objectifs de cohésion sociale. Le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire 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'ESS est de plus en plus reconnue comme facteur de progrès économique (figure 3).

Figure 3. Orientation sociale des projets



Diversité des pratiques de GRH

Pour s'adapter aux évolutions de leur écosystème et mettre en œuvre leurs stratégies, les structures d'accompagnement adoptent des pratiques de GRH distinctes (Bakkali et al., 2010, 2014). Si, dans l'ensemble, les structures pratiquent des politiques de rémunération, de recrutement et de formation de leurs chargés d'affaires semblables, elles se démarquent les unes des autres sur deux dimensions : la participation et l'évaluation (figure 4).

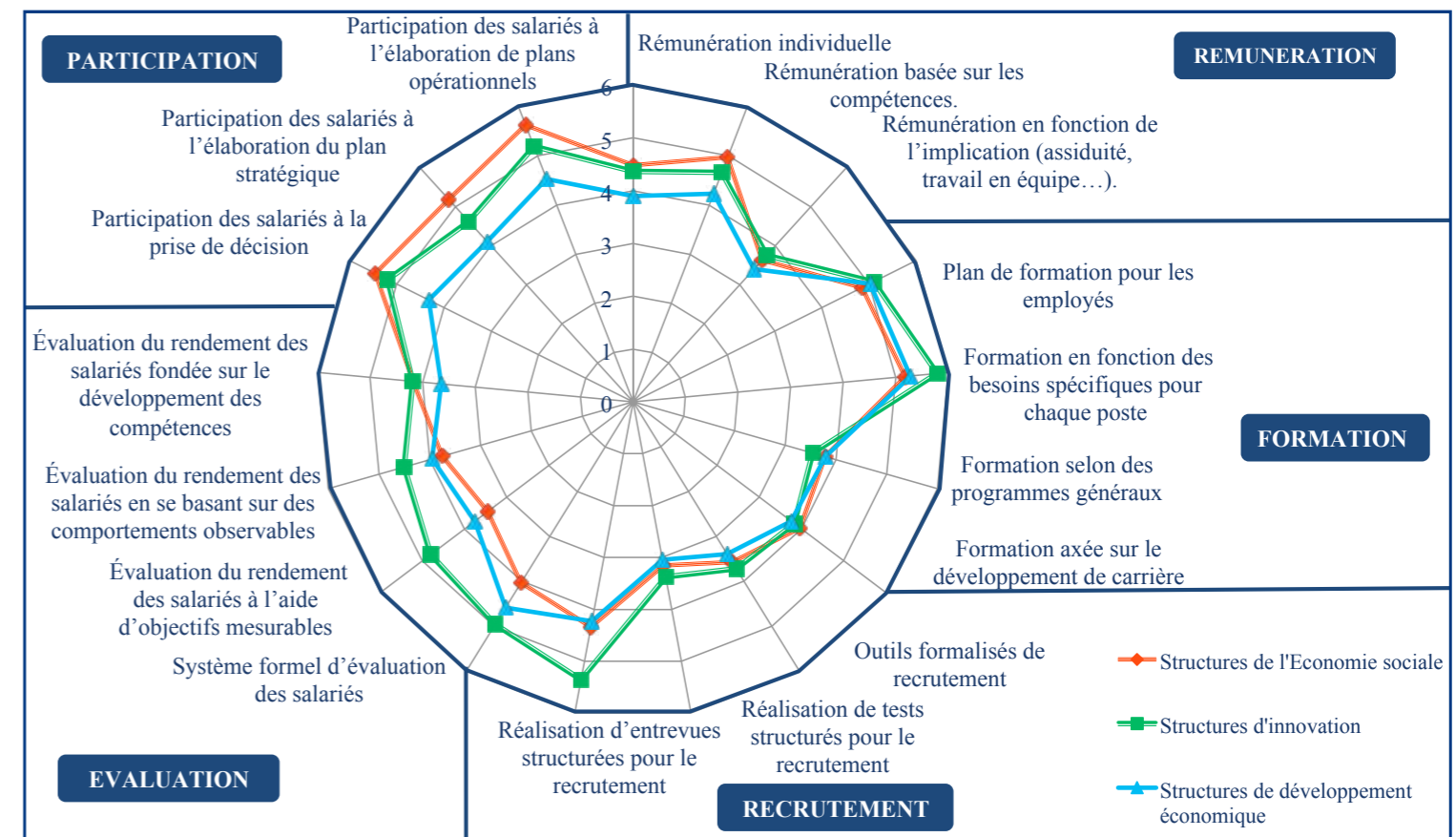
■ **Rémunération des salariés**

Les structures d'accompagnement ont peu de marge de manœuvre sur la politique de rétribution de leurs chargés d'affaires. Liée à la nature publique des structures (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.

■ **Formation des chargés d'affaires**

Il existe pour l'ensemble des salariés des plans de formation quel que soit le profil des structures. 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 plus forte pour les structures d'innovation qui ont besoin de chargés d'affaires aux compétences spécifiques poussées.

Figure 4. Pratiques de GRH



■ **Procédures de recrutement**

Selon nos résultats, les outils formalisés de recrutement sont faiblement utilisés. Les structures utilisent assez peu de tests structurés lors des recrutements. Les entretiens semblent par contre davantage formalisés pour les structures de type innovant. Elles ont davantage besoin de chargés d'affaires experts dans des domaines comme les TIC ou l'internationalisation.

Les structures de développement économique, pour les plus grandes, pratiquent un management directif. La gestion des relations sociales sont fondées sur des critères impersonnels appliqués de manière uniforme à la majorité des salariés de l'organisation. Les structures de petite taille ont des pratiques de GRH moins développées (management plus intuitif). Le dirigeant de la structure assume non seulement la gestion de son personnel mais également les tâches de 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.