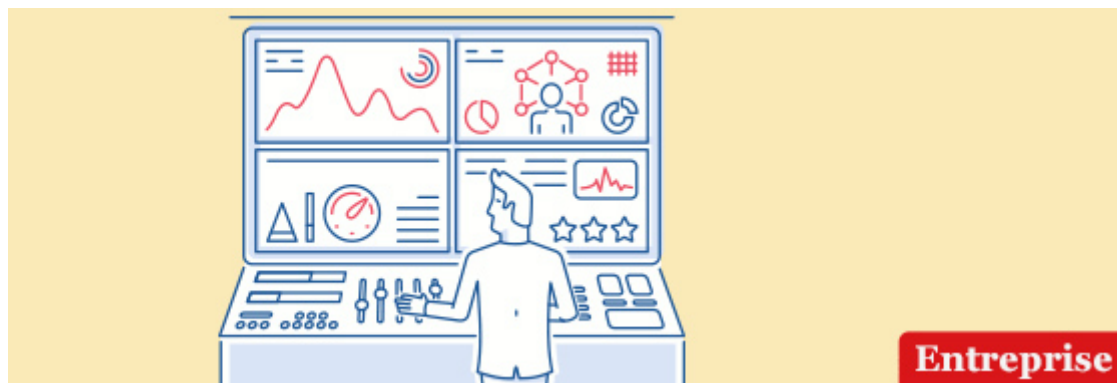


## Pépinières et incubateurs : une efficacité améliorable



Une majorité de start-ups échoue dans les premières années. Comment mieux les accompagner pour augmenter leur taux de réussite ? Un pilotage plus précis des incubateurs est nécessaire, estime Jonathan Maurice, qui propose des pistes.

**Comprendre pour entreprendre : Il y a 1 500 incubateurs en France, financés par des fonds publics et accueillant 200 000 jeunes entreprises. Vous avez pointé leur inefficacité et souhaité la pallier. Expliquez-nous votre démarche.**

**Jonathan Maurice :** En 2012, la Cour des comptes a estimé à 2,5 milliards d'euros les dépenses consacrées aux start-ups. Or, les deux tiers d'entre elles périssent moins de cinq ans après leur création. La bulle Internet a favorisé la création d'entreprises et donc le besoin d'accompagnement. Les incubateurs se sont alors multipliés en France, mais sans aucun modèle ni aucun outil de pilotage. De même, nous nous sommes aperçus que ces incubateurs échangeaient très peu sur leurs expériences et faisaient peu de suivi.

La recherche en gestion peine à évaluer la performance de ce type d'accompagnement économique, mais il était patent qu'on pouvait améliorer ces résultats. À la demande de la Chambre de commerce et d'industrie régionale Languedoc-Roussillon et de la Plateforme de création d'activités de l'Hérault, nous avons donc conçu un outil pour que les collectivités de ce type, principaux financeurs des incubateurs, puissent se faire une idée de leur efficacité.

**Vous avez travaillé avec deux autres chercheurs. Quel était l'intérêt de croiser vos expertises ?**

Chaffik Bakkali a fait sa thèse de doctorat dans le cadre de ce projet : il a collecté toutes les données et étudié la question sous la dimension entrepreneuriale. Gérald Naro, de Montpellier, co-dirige la chaire « Comptabilité, reporting durable et management responsable » du Laboratoire d'excellence « Entreprendre ». Quant à moi, j'ai apporté mes compétences en matière de contrôle de gestion. Afin d'améliorer les pratiques des incubateurs et donc à terme leur efficacité, notre idée a été de mettre au point un outil de gestion, de pilotage et d'évaluation pluridimensionnelle.

**En quoi consiste le tableau de bord stratégique que vous avez élaboré ?**

Notre tableau de bord est inspiré du « Balanced scorecard » développé dans les années 1990 par des consultants issus de l'Université d'Harvard, Robert Kaplan et David Norton. Cet outil avait pour but de rendre compte des activités des entreprises en combinant différents points de vue. Le nôtre est construit aussi à partir de plusieurs perspectives, mais spécifiquement adaptées au métier de l'accompagnement entrepreneurial. Il ne s'agit pas de mesurer uniquement la performance financière des incubateurs mais bien leur impact sur le développement économique au sens large.

Parmi les indicateurs étudiés, nous avons choisi notamment le nombre d'emplois créés, le taux de survie des start-ups à l'échéance de l'accompagnement, mais aussi l'apport de réseau par l'incubateur, la création de groupes de travail et les expérimentations menées, le développement des compétences du personnel, la satisfaction des entreprises incubées, les nouvelles pratiques qui émergent, etc.

### **Le projet a-t-il généré des réticences ?**

Nous avons d'abord mené des entretiens préliminaires pour identifier dans l'Hérault cinq incubateurs dans lesquels nous avons simultanément testé l'outil entre 2010 et 2012. Nous souhaitions élaborer un outil commun, mais adapté à différents secteurs (social, artistique, commercial...). Au départ, les incubateurs ont évoqué leurs craintes qu'on les évalue seulement sous le biais de la performance économique alors que leur domaine de compétences comprend par exemple l'aide à la recherche de financement. Ils ont été satisfaits de constater l'aspect multidimensionnel de notre tableau et se sont montrés motivés pour l'utiliser.

### **Quels ont été les résultats de l'expérimentation ?**

Nous avons organisé pendant deux ans des réunions collectives pour échanger sur le tableau, en vue de l'améliorer. Elles ont permis d'initier des échanges et de faire réfléchir chacun à ses stratégies. Certains ont compris qu'ils étaient peu performants pour accompagner les start-ups en échec et se sont inspirés des bonnes pratiques des autres.

Les incubateurs se sont tellement approprié l'outil qu'ils ont voulu l'adapter à leurs secteurs, en mettant en place leurs propres indicateurs. Un incubateur a par exemple souhaité évaluer le nombre d'entreprises créées dans le domaine du développement durable, un autre savoir le nombre de contrats de recherche générés... Nous avons donc élaboré de nouveaux indicateurs individualisés en 2012.

### **Quelle(s) conclusion(s) en tirez-vous ?**

Le fait d'élaborer cinq tableaux de bord a entraîné davantage d'échanges de bonnes pratiques. Les incubateurs ont pu structurer leurs stratégies et affiner la vision de leurs métiers. Alors qu'ils se sentaient concurrents sur un même territoire, l'outil a généré des interactions et ils sont désormais capables de se démarquer. L'utilisation de notre tableau, au départ controversé, a ainsi été prolongée. Elle a permis à chaque acteur de s'auto-évaluer et de remettre à plat sa stratégie. Nous ne nous attendions pas à ce que les incubateurs collaborent autant au projet.

### **Quel est selon vous le potentiel de cet outil ?**

La mise en place de ce type de tableaux serait intéressante dans le cadre de la loi PACTE, pour faciliter l'innovation des PME. On pourrait créer et animer un réseau des structures d'accompagnement avec des échanges de pratiques et un apprentissage collectif. Il faudrait que des démarches similaires naissent dans d'autres régions, afin que les incubateurs prennent conscience qu'ils peuvent se professionnaliser et gagner en efficacité. Des incubateurs de la région de Toulouse ont déjà fait part de leur intérêt pour notre outil. Il me semble utile de suivre le progrès de l'accompagnement sous ses multiples facettes.



## **Jonathan Maurice**

Maître de conférences en sciences de gestion à **Toulouse School of Management**, Jonathan Maurice es



t spécialisé en comptabilité et contrôle de gestion. Ses recherches portent notamment sur les tableaux de bord pluridimensionnels et les « objets frontières » permettant la communication entre des univers différents partageant un objectif commun. Jonathan Maurice a aussi mené des travaux sur la fiabilité des provisions comptables environnementales. Il a actuellement un projet de recherche en cours sur le bien-être au travail, en lien avec les technologies nomades.



## Pour aller plus loin

**"Managing nonprofit incubators: the use of a boundary object as an interactive lever of control"** ; Chaffik Bakkali, Jonathan Maurice, Gérald Naro ; Conférence de l'European Academy of Management (EURAM), 2017

**« Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach »** ; Karim Messeghem, Chaffik Bakkali, Sylvie Sammut, et Abdelaziz Swalhi; Journal of Small Business Management, 2018

**Des chercheurs d'Occitanie créent un outil pour améliorer les incubateurs**, La Tribune, 19 novembre 2018

**Comment repenser l'accompagnement public des start-ups ?** Acteurs Publics, 17 avril 2019