

CHAPITRE 3

Comment peut-on juger les performances d'un incubateur et d'une équipe entrepreneuriale ?¹

Professeur Robert PATUREL

*Université de Bretagne Occidentale, IAE de Brest
Laboratoire Information, Coordination, Incitations (ICI)
Équipe « Entrepreneuriat/TPE/PME »*

Résumé

La question est importante malgré la faible attention portée jusqu'ici par les chercheurs sur le sujet de la performance des incubateurs et des équipes entrepreneuriales. Elle est aussi difficile en raison de nombreuses pratiques existantes non pertinentes en la matière. L'article se propose d'exploiter le peu de travaux déjà conduits, de critiquer les critères employés aujourd'hui qui ne fournissent pas une véritable vue de la performance des incubateurs et des équipes entrepreneuriales, avant de fournir des pistes pouvant servir à mettre en place un système de contrôle du fonctionnement, d'une part, des incubateurs et, d'autre part, des équipes entrepreneuriales. À partir d'un terrain constitué de deux incubateurs et des membres

1. Cet article s'est appuyé sur les travaux doctoraux que nous encadrons de David MERIEAU, Directeur de l'Incubateur « Produit en Bretagne » et professeur permanent à l'ESC Bretagne-Brest, et de Cyrine BEN HAFIEDH-DRIDI, Professeur à l'ESC Troyes. Ces deux chercheurs doivent soutenir leur thèse début 2010.

de dix équipes entrepreneuriales, les premiers éléments d'une réflexion sur le sujet sont exposés sur la base de modèles très opérationnels de structuration de la pensée et en évitant toute formalisation théorique de haute volée qui serait inévitablement rejetée par les praticiens, avides à juste titre d'application rapide.

Introduction

L'une des caractéristiques de la recherche en sciences de gestion est de travailler sur et dans les organisations, donc avec un terrain, mais aussi de s'interroger sur les performances liées à la manière de les manager. Par performance, il est exclu de se tourner uniquement vers des indicateurs financiers de profit notamment. Il convient d'élargir le concept vers des critères qualitatifs et subjectifs, liés à des niveaux de satisfaction des parties prenantes internes et externes à ces ensembles organisés.

Il n'est alors pas surprenant de croiser performance et entrepreneuriat, champ de recherche de notre équipe, et de s'interroger sur l'évaluation des interventions d'un incubateur auprès des porteurs de projets de création et sur le fait que les équipes entrepreneuriales sont plus performantes qu'une personne isolée pour se lancer dans les affaires. On perçoit les intérêts d'une telle réflexion. En effet, évaluer le travail des incubateurs, souvent financés par des fonds publics, voire des fondations, permettra de bénéficier d'une gouvernance sur ces organismes, favorisant par la suite de meilleures interventions. De même, mettre en relief ce qui représente une équipe d'entrepreneurs performante, évitera bien des déboires à ceux qui se lancent aujourd'hui sans savoir si le groupe qu'ils ont formé a des chances de réussir. Que d'amélioration dans l'utilisation des ressources et de diminution des frustrations des entrepreneurs pourront être obtenues par des travaux tels ceux dont nous rapportons les résultats.

Pour les deux terrains sélectionnés, nous avons deux termes communs à préciser, l'accompagnement et la performance :

- **l'accompagnement du créateur isolé ou en équipe** : les recherches relatives à l'accompagnement de la création ou reprise d'entreprises sont relativement récentes². La volonté de déployer les territoires, les particularités

2. Le colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat de Paris en 2005 a permis à cette thématique de prendre son essor.

COMMENT PEUT-ON JUGER LES PERFORMANCES D'UN INCUBATEUR ET D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?

locales et la création d'emplois a encouragé les pouvoirs publics à mettre en œuvre des dispositifs spécifiques pour accompagner la naissance des activités entrepreneuriales³.

Selon List (1841, 1998), le protectionnisme temporaire permet aux industries naissantes de ne pas subir de plein fouet la concurrence des plus grands. Il est donc admis, dans un système libéral, d'aider, de protéger pendant un temps les nouvelles petites entreprises qui sont créées, afin qu'elles acquièrent suffisamment de forces pour ensuite se battre contre des concurrents déjà bien en place et aguerris.

À partir des théories de List, l'accompagnement de la création constitue l'instrument nécessaire au développement des entreprises nouvelles.

Cet accompagnement revêt différentes formes. Il peut être fait par les pairs, les pères, les maires, un coach, des cabinets d'experts-comptables ou de juristes, etc. Les accompagnateurs sont aussi hétérogènes que l'est le contenu qu'ils offrent. Si des structures privées fleurissent et captent une part du marché de l'accompagnement, les organismes publics conservent une grande influence.

Se faire accompagner reste encore le fait d'une minorité de créateurs (moins de 20 %), alors que cette démarche a des effets bénéfiques sur le taux de succès de l'entreprise à plus de cinq ans ;

- **vers un modèle de performance simple et pertinent** : l'étude du rôle des organismes d'accompagnement invite à poser la question de leur performance. Les réponses sont fonction du point de vue auquel on se place (point de vue financier, des bénéficiaires, des organismes d'accompagnement, etc.).

Les attentes différenciées de chacune des parties prenantes doivent être appréciées dans l'évaluation de la performance globale des dispositifs d'accompagnement.

Notre contribution se focalise sur les performances des organismes d'accompagnement sans rejeter ce qu'en pensent les parties prenantes. Les modèles des « 3 E » et des « 3 F » (Paturel, 1999 et 2007) seront privilégiés, vu leur opérationnalité et compréhension prouvées par maintes applications.

3. La loi de modernisation de l'économie de 2008 participe à ce phénomène.

La performance des organismes d'accompagnement sera donc mesurée selon trois groupes d'indicateurs que sont l'efficacité⁴ (F1 du modèle), l'efficience⁵ (F2) et l'effectivité⁶ (F3) en relation avec le détail et le positionnement initial du projet au sein du modèle des « 3 E » (aspirations du porteur – E1 –, ressources et compétences réunies – E2 –, environnement externe – E3 –).

La zone de performance optimale correspond à l'intersection des trois zones schématisant chacune un « F »⁷.

Nous présenterons, dans un premier temps, notre travail sur les performances d'incubateurs, avant de nous focaliser sur celles des équipes entrepreneuriales. Pour chaque situation, nous aurons, tout d'abord, quelques précisions des termes employés, avant de définir la méthodologie utilisée et de décrire le terrain d'investigation. Enfin, les résultats seront exposés avec leurs implications et en tenant compte des limites des recherches conduites.

1. Quel type de performance peut-on retenir pour évaluer un incubateur ?

Outre la difficulté des chercheurs à s'accorder sur ce qu'est un incubateur (il existe des approches étroites et très larges de ce terme – voir Paturel et Masmoudi, 2005, pour une synthèse –), le problème de sa performance est aussi délicat à circonscrire. Nous éclaircirons ces points à partir d'une définition des missions d'un incubateur, une fois sa conception pour le travail précisée, et d'une réflexion sur les critères pertinents de suivi de ses interventions.

4. L'efficacité correspond à la comparaison entre les réalisations et les objectifs des structures d'accompagnement.

5. L'efficience se rapporte à « la façon dont les ressources et compétences sont utilisées pour parvenir à telle ou telle production... ».

6. L'effectivité renvoie au niveau de satisfaction des parties prenantes de l'accompagnement. Ici, c'est donc surtout la satisfaction des porteurs de projets qui serait mesurée ainsi que celle des pairs et des partenaires institutionnels.

7. Il est clair que pour être réellement performant, il faut à la fois être efficace, efficient et bénéficier d'une effectivité correspondant à un niveau de satisfaction élevé des diverses parties prenantes au projet.

COMMENT PEUT-ON JUGER LES PERFORMANCES D'UN INCUBATEUR ET D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?

1.1 Quelle définition pour l'incubateur ?

Il convient surtout de bien différencier l'incubateur de la pépinière, même si une conception large de l'incubation (écartée de notre propos) intègre les activités des pépinières.

Globalement, le mot incubateur est généralement réservé aux structures d'accueil et d'accompagnement des porteurs de projets de création d'entreprises alors que celui de pépinières correspond aux structures d'hébergement des entreprises nouvellement créées avec, inévitablement, une zone de flou à partir du moment où s'arrête l'incubation et où commence la fonction de la pépinière. L'incubateur est devenu l'un des piliers de tout le système d'appui (local, régional, national) de l'entrepreneuriat en proposant le passage de l'intention à la création par des aides de toute sorte : financières, de conseils, de formation, voire de logistique. Les incubateurs se situent en amont de la création effective d'entreprise alors que les pépinières prennent le relais éventuel à la fin du processus d'incubation ainsi défini, soit une fois la création réellement opérée, et pour un hébergement durant les premières années d'activité (ce nombre d'années étant variable selon les pépinières et les demandes d'entrée des nouvelles entreprises).

1.2 L'ancrage du travail sur le processus formalisé d'incubation

L'incubation est un processus relativement continu d'adaptation à chaque projet et porteur de projet qui ont leurs particularités propres, s'étalant sur une période variable pouvant aller de quelques mois à quelques années, selon les besoins du porteur et la maturité de son projet. On distingue habituellement trois phases au sein de ce processus : la pré-incubation, l'incubation proprement dite et la post-incubation qui appartient aux pépinières telles que nous les avons définies. Reprenons les deux étapes de l'incubation définie au sens strict.

1.2.1 La phase de pré-incubation

Les cellules de valorisation et le réseau de l'incubateur interviennent fondamentalement dans la détection des porteurs de projets grâce à diverses actions de sensibilisation du type appels à projets, concours, organisation de séminaires sur la création ou la reprise d'entreprise, formation à l'en-

trepreneuriat, à la créativité. À partir des projets détectés, l'aide consiste principalement en la préparation du dossier d'entrée en incubation, selon un cahier des charges propre à chaque structure d'accompagnement. Ce dernier document formalisé fait le lien entre la pré-incubation et la phase d'incubation, puisqu'il sera évalué par un comité d'experts ou de sélection qui décidera de la suite à donner à la demande.

1.2.2 La phase d'incubation

Si le projet est validé par le comité d'experts, l'incubation consistera en un accompagnement du porteur dans l'élaboration détaillée de son projet jusqu'à la constitution de son entreprise, grâce à la mise à sa disposition de ressources dont il n'a pas la maîtrise pour l'instant. L'objectif final est de parvenir à un plan d'affaires suffisamment précis pour éclairer les prises de décisions qui s'en suivront. Pour cela, le porteur (qui peut être une équipe, voir ci-dessous, point 2) sera assisté par diverses personnes afin de parvenir à réaliser les différentes études indispensables. Ainsi, une étude de l'environnement externe (E3 du modèle des « 3 E », Paturel, 2007) du projet distinguant l'environnement global⁸, l'environnement spécifique ou sectoriel⁹ et l'environnement de proximité¹⁰, sera réalisée selon sa conception moderne, c'est-à-dire avec le souci de *hiérarchiser* l'intensité avec laquelle ces divers environnements vont jouer sur le projet, selon des experts de l'activité (Paturel, 2008). En effet, le porteur pourra ainsi se focaliser sur les facteurs les plus importants pour lui, en évitant de papillonner sur tous comme c'est le cas dans la réalisation classique de ce diagnostic externe. Le diagnostic interne (E2 du modèle), fondé sur les compétences à réunir, tant sur le plan technologique que managérial, sera aussi entrepris afin de mettre en relief les manques à combler pour rendre le projet réalisable. Enfin, la désirabilité de sa réalisation par le porteur et son proche entourage (E1), compte tenu des changements que la concrétisation du projet va

8. Soit les facteurs sur lesquels il n'est pas possible d'agir directement (facteurs politiques, économiques, juridiques, climatiques, internationaux, psychosociologiques, etc.).

9. Avec l'analyse des fameuses cinq forces de Porter – 1982 – et de leur influence sur le projet : le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, le niveau de la rivalité entre les concurrents directs et indirects, les entrants potentiels et les substituts à venir.

10. Avec l'analyse de l'environnement local, territorial et familial, ce dernier étant très important dans la réussite du projet.

COMMENT PEUT-ON JUGER LES PERFORMANCES D'UN INCUBATEUR ET D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?

inexorablement provoquer sur la vie de la famille impliquée, sera appréciée. La synthèse de toutes ces analyses offrira des informations sur les besoins divers en accompagnement et en ressources (matérielles et immatérielles) par rapport à ce dont dispose le porteur et par rapport à l'attractivité du projet qui doit être réelle. Elle débouche sur des conseils de formation adressés au porteur, voire sur la participation à des activités de Laboratoires spécialisés sur son activité et partenaires de l'incubateur.

Le plan d'affaires est formalisé en distinguant, sur la base d'informations fiables et hiérarchisées, le côté stratégique avec une présentation de l'entreprise projetée dans sa globalité (le porteur et ses aspirations, les diverses parties prenantes internes et externes, l'environnement hiérarchisé, et l'approche des compétences et ressources utiles avec leur origine), mais aussi les objectifs correspondant à la vision stratégique du porteur en matière de ventes, parts de marché, moyens de financement et rentabilité. Le côté opérationnel ne sera pas oublié avec la description des dispositifs retenus en matière de commercialisation et de communication, de combinaisons des ressources quelle que soit leur nature et de plan de trésorerie pour atteindre les objectifs précédemment évoqués. Le plan d'affaires doit être porteur pour éventuellement lever les fonds faisant encore défaut auprès du réseau de l'incubateur afin d'assurer la viabilité du projet. Ne pas oublier qu'un incubateur sert aussi à l'introduction dans une communauté qui dispose de ressources et possède ses valeurs. La notion de sélection est donc à introduire dans l'incubation, car il ne convient pas de laisser pénétrer n'importe qui dans cette communauté.

Bien entendu, les deux phases présentes au sein d'un incubateur n'ont pas la même durée selon les projets : tout dépend de l'importance de l'accompagnement à opérer, d'où l'influence sur le modèle de performance à élaborer selon les cas retenus.

1.3 Quelques réflexions pour évaluer la performance

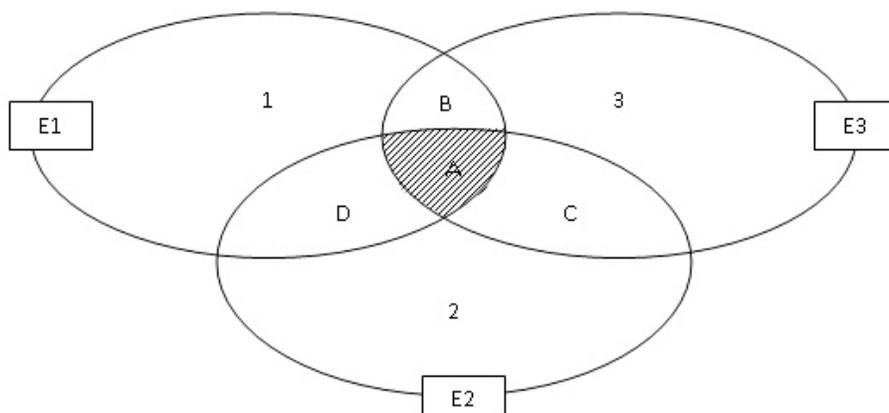
L'évaluation des incubateurs a été débattue depuis leur apparition et deux approches ont été développées, avec l'une externe qui porte principalement sur leurs impacts (en nombre d'emplois ou d'entreprises créés) et l'autre sur les notions d'efficacité et d'efficience qui a plus un regard sur leur activité interne.

L'objectif final est d'améliorer le succès de ces entreprises aidées nouvellement créées, car leur pérennité n'est jamais garantie.

À l'entrée dans un incubateur, ses animateurs sélectionnent les porteurs de projets et les projets associés qui peuvent être aidés au mieux afin d'optimiser les chances d'une création et d'un démarrage réussi. Un animateur aura pour mission de choisir les porteurs de projets ou, plus exactement, d'idées, car ils sont rarement complètement aboutis. On constate ainsi la grande fragilité à laquelle s'expose un porteur d'idée(s) qui veut protéger au mieux son invention. Le paradoxe à gérer est que le porteur veut pérenniser son invention, son idée et la rendre opérationnelle en créant une entreprise, tout en la protégeant au mieux.

C'est la confrontation des trois groupes de variables, à savoir les aspirations du porteur (E1 du modèle des « 3 E »), les compétences et les ressources qu'il parvient à mobiliser (E2) de son côté et les facteurs hiérarchisés de son environnement externe (E3), qui justifiera l'intérêt d'un appui. En effet, un projet placé au centre de la zone d'intersection des trois bulles schématisant ces trois groupes de variables, réussira sans accompagnement alors que ceux qui figurent dans une zone représentant l'intersection de deux groupes de variables (zone B, C et D) devront recevoir une aide afin de les faire pénétrer dans la zone de cohérence (A), qui est la seule pouvant donner des chances de succès au projet.

Figure 1 : Modèle des « 3 E » (Paturel, 1997 et 2007)



COMMENT PEUT-ON JUGER LES PERFORMANCES D'UN INCUBATEUR ET D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?

Durant la phase de pré-incubation, l'accompagnateur a pour tâche de rendre le projet compatible avec la zone de cohérence et à laisser ceux de la zone A qui peuvent être concrétisés seuls avec toutes les chances de succès. Par contre, les projets situés en 1, 2 et 3 peuvent recevoir une aide dans la mesure où c'est leur étude, au départ trop succincte, qui les positionne ainsi et qui justifie le rejet d'un refus définitif d'entrée. Ils doivent, toutefois, mobiliser l'incubateur de façon très approfondie, car leur éloignement de la zone de cohérence est beaucoup plus délicat à combler, même si le jeu en vaut la chandelle. Autrement dit, durant le processus d'incubation, le modèle des « 3 E » intervient à deux niveaux complémentaires. D'une part, au niveau de chaque bloc E1, E2 et E3 et entre les blocs (E1-E2 ; E1-E3 ; E2-E3). Chaque bloc se transforme au cours du processus en s'élargissant ou se rétrécissant sous l'influence d'un ou plusieurs facteurs dont l'action de l'accompagnement. Même si le besoin d'accompagnement détecté lors de la phase de pré-incubation concerne uniquement une variable d'un bloc, l'incubation peut dynamiser les autres variables sous l'influence de facteurs endogènes et exogènes au modèle des « 3 E ». Ainsi, un projet appréhendé initialement dans la position D peut recevoir un accompagnement portant principalement sur le bloc « environnement » (E3), mais avec des répercussions sur E2 notamment (nouvelles compétences à réunir pour aller à l'international par exemple alors que cette option n'était pas envisagée dans un premier temps par le porteur).

La performance de l'incubateur, en période de pré-incubation, s'apprécie par rapport à la capacité des intervenants à diagnostiquer à la fois les potentialités du projet et de son porteur, et sur la base de leurs aptitudes à orienter le porteur vers une meilleure solution ou vers la structure qui répond au mieux à ses besoins, sans entrer dans les détails. Si le projet est déjà en A, la décision sera le transfert du dossier directement vers une pépinière pour faciliter le démarrage, une fois la création réalisée...

Durant la phase d'incubation proprement dite, dont les missions essentielles sont la formation, l'information, l'assistance du porteur sélectionné durant le processus le conduisant à sa création, en passant par le plan d'affaires, alimenté par toutes les informations utiles et obtenues sur la base de la dernière génération d'outils du management stratégique et opérationnel, l'incubateur répond à trois groupes de besoins, cette fois très concrets, pour amener le projet en zone A.

Tout d'abord, en B, le diagnostic de pré-incubation montre que l'incubé présente un projet répondant à ses aspirations et motivations et disposant d'un environnement favorable (intersection des bulles E 1 et E 3), mais faute de compétences et ressources (E 2), il doit bénéficier d'un encadrement. La performance de l'incubateur se fera sur la base de la formation dispensée au porteur et sur les ressources allouées et moyens mobilisés pour la recherche des compétences nécessaires au lancement effectif de l'affaire. L'adossement de l'incubateur à un réseau d'affaires plus ou moins étendu, permettra de répondre aux besoins matériels et immatériels des porteurs de projets dans une telle situation.

En C, le projet est envisageable du point de vue de l'environnement (E3) et l'incubé maîtrise toutes les compétences et ressources nécessaires à sa mise en œuvre (E2) ; toutefois, il ne répond pas à une motivation ou aspiration ou vision stratégique claire du porteur (E 1). L'écoute mutuelle entre l'incubé et l'accompagnateur est la clé de la réussite du projet. La mission de la structure d'incubation est de motiver davantage le porteur et de rendre le projet compatible avec ses aspirations. Cette tâche demande des compétences psychologiques et socioculturelles fortes pour détecter les variables qui influenceront le comportement de l'incubé. Ainsi, l'évaluation de la performance de la structure d'incubation est dépendante des qualifications et des compétences des accompagnateurs dans des domaines clés tels que la psychologie entrepreneuriale ou l'analyse socioculturelle.

En D, le projet répond aux aspirations et motivations du porteur (E 1) qui dispose des compétences et ressources utiles (E 2), mais il ne correspond pas aux attentes de l'environnement jusqu'ici ciblé (E 3). Il est indispensable d'analyser les facteurs de l'environnement afin de détecter le contexte ou le milieu réellement compatible avec le projet. L'analyse environnement-projet d'entreprise permet de dégager les variables dépendantes du projet sur lesquelles il faudrait agir afin de l'adapter à son environnement. Dans le cas contraire, il conviendra d'agir sur les facteurs de l'environnement qui sont défavorables au type de projet ou bien de chercher le cadre qui correspond et qui répond à ses caractéristiques (élargissement du marché étudié, par exemple, avec les nouvelles exigences en matière de compétences à mobiliser). La performance de l'incubateur est alors dépendante des connaissances des accompagnateurs concernant le tissu économique local, régional voire national ou international, et les contraintes et opportunités de l'environnement sur différents types de secteurs (artisanal, industriel, technologique, etc.).

COMMENT PEUT-ON JUGER LES PERFORMANCES D'UN INCUBATEUR ET D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?

Il existe une multitude de façons d'agir sur des porteurs de projets et des projets aux caractéristiques hétérogènes face à des environnements instables et complexes.

Il est donc illusoire de se baser sur des critères de mesure de la performance des incubateurs universels. L'évaluation devra se faire au fur et à mesure de l'avancement de l'incubation pour chaque type de projet, par des analyses internes qui serviront à l'évaluation finale et globale.

On perçoit immédiatement les effets pervers du critère unique « taux de survie des nouvelles entreprises incubées cinq ans après leur création » qui atteint systématiquement 70 à 85 % alors qu'il est de 50 % globalement pour toutes les créations. En effet, il incite à sélectionner les projets qui pourraient s'en sortir avantageusement sans aucun accompagnement... (ceux figurant déjà dans la zone A au départ !). En fait, les questions sont : ne se trompe-t-on pas de cible ? Les critères de performance retenus ne sont-ils pas destinés surtout à tendre vers une certaine autosatisfaction des accompagnateurs plutôt que vers une réelle prise en compte de la contribution de l'accompagnant à créer des emplois et de la richesse avec des projets pour lesquels il ne manque pas grand-chose le plus souvent pour qu'ils soient réalisables (cas dans les zones B, C et D, voire 1, 2 ou 3) ?

1.4 La méthodologie utilisée, le terrain investi et les premiers résultats

1.4.1 Le choix méthodologique

Nous avons mis en œuvre ce que Savall et Zardet (2004) appellent le principe d'interactivité cognitive permanent, en assurant une confrontation constante des points de vue des uns et des autres, y compris des experts que nous représentons, de façon à essayer d'objectiver le plus possible la connaissance produite¹¹.

11. SAVALL (H.), ZARDET (V.), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : observer l'objet complexe*, Économica 2004, p. 378.

1.4.2 La description du terrain de la recherche

Nous appuierons notre réflexion sur l'incubateur d'entreprises Produit en Bretagne, basé à l'ESC Bretagne-Brest depuis 2006, et sur l'incubateur public du sud de la France au sein duquel nous avons eu le statut d'expert. Le premier a donné lieu à la création de 13 entreprises dont le lancement est assuré notamment grâce au réseau de 210 entreprises partenaires de cet incubateur, et à la création d'une trentaine d'emplois. Il est donc soutenu par le privé, mais aussi par les instances consulaires à savoir les CCI bretonnes et, plus particulièrement, la CCI de Brest. Les autres CCI sont représentées par la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Bretagne. Les deux incubateurs sont centrés sur l'innovation de produits ou services et/ou l'obtention de valeurs nouvelles par une action sur le marché grâce à une communauté visant l'effectivité de l'ensemble des parties prenantes.

Seize personnes au total ont été suivies et interrogées au sein des deux incubateurs pendant trois ans pour ceux qui ont les projets les plus anciens et deux ans pour les plus récents.

Dans un incubateur, le porteur n'est plus seul. Ainsi, il pourra partager ses difficultés et, surtout, trouver une certaine sécurité via les autres porteurs qui le comprendront. L'animateur ou le responsable de l'incubateur sera aussi présent pour y assurer un lien sécurisant. Dans les deux incubateurs, l'animateur-responsable y assure une présence quasi quotidienne. Il joue le rôle de coach, de manager, d'expert dans un ou plusieurs domaines et de relais crédible et légitime pour l'introduction dans des réseaux. Sa fonction est cruciale, car il doit également solliciter des experts réguliers ou ponctuels.

1.4.3 Les premiers résultats et leurs implications

Les propositions destinées à appuyer un modèle de performance pour un incubateur ne peuvent qu'être fonction de l'état du projet choisi au départ.

Si le projet se situe dans la zone A du modèle des « 3 E », on ne peut parler de performance de l'incubateur dans la mesure où sans intervention, le projet réussira, car il contient tous les éléments pour aller dans ce sens. On peut se demander si un tel accompagnement ne constitue pas un

COMMENT PEUT-ON JUGER LES PERFORMANCES D'UN INCUBATEUR ET D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?

gaspillage de ressources, quelle que soit leur nature, et même si le résultat final est sans risque et réconfortant pour les responsables de l'incubateur.

Si le projet appartient aux zones B, C ou D du modèle des « 3 E », l'incubateur aura pour rôle de le pérenniser en apportant un accompagnement adapté sur le point justifiant la non-harmonie du projet avec la zone A. Élaborer un modèle pour ces projets est délicat, car chacun a ses spécificités et un état de départ propre, jugé à fort potentiel et porté par quelqu'un qui peut s'intégrer sans difficulté à l'incubateur et à sa communauté d'acteurs.

Enfin, si le projet est positionné au sein des zones 1, 2 ou 3, le travail est encore plus problématique, car il est très éloigné de la zone de cohérence devant lui assurer des chances de succès. En effet, quelle que soit l'action sur les deux « E » devant se mettre en harmonie avec le 3^e « E », celle-ci sera d'une ampleur et d'une difficulté plus élevées encore que dans les trois cas précédents.

Bref, alors qu'aujourd'hui la majeure partie des incubateurs se fonde prioritairement sur les projets déjà en zone A pour les aider (ce qui rend aisé d'obtenir un critère de survie supérieur à la moyenne générale d'une entreprise sur deux encore en vie après cinq ans d'existence), l'essentiel de leur tâche devrait être de cerner le potentiel des projets dans toutes les autres situations, portés par des personnes susceptibles de s'intégrer à la communauté ouverte par l'incubateur, et de les accompagner.

Dans ces conditions, vérifier que le taux de survie à 5 ans est supérieur à celui des entreprises non accompagnées devient un critère d'efficacité (F1) pertinent à retenir (par exemple, fixer un taux de 60 % dans un premier temps qui pourrait être révisé à la hausse – après trois ans – avec l'expérience d'accompagnement grandissante de l'incubateur).

L'efficacité (F2) pourrait consister à surveiller quel est le temps passé sur les différents projets afin d'en dégager une moyenne qui, elle aussi, pourrait être réduite pendant les premières années de l'incubateur afin de tenir compte des effets de l'expérience. On pourra aussi voir le temps affecté à chaque projet par rapport à la création d'emplois obtenus ou à la valeur nouvelle créée ou existante sauvée du fait de l'accompagnement, quelle que soit la mesure de cette valeur qui est un autre débat (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, etc.).

Enfin, l'effectivité (F3), soit le niveau de satisfaction des diverses parties prenantes internes ou externes, sera aussi suivie afin d'améliorer le fonctionnement de l'incubateur en développant ce qui est apprécié et en réduisant ou supprimant les éléments posant problème à certains de ces acteurs. Le suivi de ces critères de performance liés à l'effectivité peut se faire grâce à un questionnaire d'enquête à remplir une fois la création ou reprise réalisée, et la partie prenante interne porteur du projet sortie de l'incubation, et auprès des portants du projet, soit des fondateurs et partenaires au service de l'incubation.

La mise au point d'un système de contrôle stratégique du management d'un incubateur s'impose comme pour toute organisation. Nous avons précédemment proposé quelques pistes afin de le mettre en place, en évitant les effets pervers des critères de gouvernance actuellement employés. Sur la base de notre terrain, nous pensons qu'un tel système doit évoluer avec le temps, vu l'absence d'universalité du fonctionnement détaillé des incubateurs et la spécificité de chaque projet et porteur suivis. Même si les éléments de réflexions proposés peuvent servir de base à une analyse plus approfondie pour chaque cas d'incubateur, il ne doit pas être oublié que le terrain retenu est constitué uniquement de deux incubateurs particuliers, centrés sur l'innovation alors qu'elle n'est pas obligatoirement présente en matière de reprise notamment. D'autre part, notre méthodologie, fondée sur un type de recherche – intervention avec les chercheurs ayant une action sur l'incubateur, colore les résultats d'une dose de subjectivité inévitable. Un prolongement du travail par un chercheur extérieur pourrait aussi trouver sa place afin de supprimer ou réduire ce biais important en matière de recherche. Dans tous les cas, l'analyse doit être précise quant aux critères à retenir pour la détermination du potentiel d'un projet et de son porteur, et ensuite pour le suivi des « 3 F » constituant la performance globale d'un incubateur.

2. Comment suivre la performance d'une équipe entrepreneuriale ?

En France, près d'une création d'entreprise sur deux se fait en équipe¹² (INSEE, 2004). Les projets demandent de plus en plus de connaissances et de savoir-faire, ainsi que de capital social. La formation d'une équipe peut être une réponse à ces exigences accrues de l'entrepreneuriat (Paturel, 2007 : 29). Des études montrent d'ailleurs l'impact positif de la constitution d'une équipe entrepreneuriale sur la performance de l'entreprise créée (Kamm et *alii*, 1990 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990). Entreprendre en équipe a, ainsi, un effet positif conséquent sur la croissance de l'entreprise créée (croissance du chiffre d'affaires et du nombre d'employés notamment) (Kamm et *alii*, 1990 ; Birley et Stockley, 2000 ; Lechler, 2001 ; Stam et Schutjens, 2004) même si cela n'a pas d'influence notable sur sa simple probabilité de survie (Cooper et *alii*, 1994 ; Stam et Schutjens, 2004). Il y a des avantages à entreprendre en équipe, mais aussi des handicaps. L'équipe peut être la meilleure comme la pire des choses. Il faut donc apprendre à la connaître pour pouvoir en tirer le meilleur.

En 1990, un programme de recherche sur les équipes entrepreneuriales¹³ a été proposé par Kamm et ses collègues. Il s'agissait de définir les dimensions des équipes entrepreneuriales, puis d'identifier les coûts et les problèmes de leur constitution, et enfin de déterminer leurs facteurs clés de succès. C'est ce dernier axe qui a mobilisé une bonne partie des chercheurs mais, étonnamment, la définition de la performance de l'équipe semble avoir été négligée. Mesurer la performance d'une équipe entrepreneuriale représente donc aujourd'hui un véritable défi.

12. À signaler que dans le cadre du dispositif SINE (Système d'informations sur les nouvelles entreprises), l'INSEE exclut les partenaires purement financiers de l'équipe, ce qui va dans le sens de la définition que nous adoptons (voir note ci-après).

13. Dans cet article, les membres d'une équipe entrepreneuriale sont les acteurs d'un processus entrepreneurial qui remplissent au moins deux des trois conditions suivantes (Ensley et *alii*, 2001) : ils ont la qualité de fondateurs de l'entreprise, ils possèdent une part significative du capital social (10 % au moins) ou ils sont activement impliqués dans la prise de décisions stratégiques pour l'entreprise (voir aussi Ben Hafaïedh, 2006, pour une discussion de différents critères d'inclusion dans une équipe entrepreneuriale).

Pourtant : *il est nécessaire d'avoir des mesures de la performance des équipes entrepreneuriales pertinentes, fiables et bien fondées, pour connaître les déterminants du succès ou de l'échec des équipes et, donc, pour faciliter la création et organiser le soutien d'équipes entrepreneuriales performantes.*

L'objectif est une revue critique succincte de la littérature, combinée avec les résultats d'entretiens auprès de professionnels de l'accompagnement et des membres d'équipes entrepreneuriales, et une proposition de conceptualisation multidimensionnelle de la mesure de la performance d'une équipe entrepreneuriale.

2.1 *Équipes et mesure de la performance : une brève revue critique de la littérature*

2.1.1 *Études d'équipes entrepreneuriales et mesure de leur performance*

Cooper et Daily (1997) suggèrent trois catégories d'études selon qu'elles portent sur la constitution, le fonctionnement ou les effets de la constitution et du fonctionnement de l'équipe, sur sa stabilité et la performance de l'entreprise créée. Cette dernière catégorie est celle s'axant sur la performance au niveau de l'entrepreneuriat en équipe. Nous avons sélectionné, par choix raisonné, un échantillon de cette troisième catégorie d'études dont nous pouvons rapprocher les variables de performance du modèle très opérationnel des « 3 F » déjà évoqué.

**COMMENT PEUT-ON JUGER LES PERFORMANCES D'UN INCUBATEUR
ET D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?**

**Exemples de quatre études récentes
liant équipes entrepreneuriales et performance**

Auteur(s) & année	Sujet de recherche et résultats	Variable dépendante de performance
<p>Ensley et Pearce (2001)</p>	<p>Étude des cognitions partagées dans deux échantillons d'équipes entrepreneuriales du inc. 500. <i>Résultats</i>: les processus de groupe menant au développement d'une cognition stratégique partagée sont plus importants que les résultats de cette même cognition stratégique partagée en termes de prévision de la performance de l'entreprise.</p>	<p>Performance de la nouvelle entreprise d'après : - la Croissance des ventes, - la Rentabilité, - les Résultats. Critères plutôt en relation avec le F1 du modèle.</p>
<p>Ensley et Hmieleski (2005)</p>	<p>Étude comparative de la composition, dynamique et performance d'équipes entrepreneuriales d'un échantillon de 102 nouvelles entreprises high-tech issues d'universités et d'un autre de 154 nouvelles entreprises high-tech indépendantes. <i>Résultats</i> : les entreprises issues des universités ont des équipes entrepreneuriales plus homogènes et avec une dynamique moindre que leurs homologues indépendants. Ces entreprises sont significativement moins performantes que les entreprises indépendantes.</p>	<p>Performance de la nouvelle entreprise d'après : - le Cash flow net, - la Croissance du résultat. Critères plutôt en relation avec le F1 du modèle.</p>
<p>Lechler (2001)</p>	<p>Étude de l'interaction sociale dans 159 équipes entrepreneuriales allemandes d'entreprises technologiques de 6 ans ou plus. <i>Résultats</i> : les effets de l'interaction sociale sur la réussite d'une nouvelle entreprise sont empiriquement prouvés. Une comparaison empirique avec une mesure fréquemment utilisée pour rendre compte de l'interaction sociale, à savoir la mesure des conflits, montre que cette dernière n'est pas un substitut. L'interaction sociale dans les équipes entrepreneuriales est vue comme un facteur clé, mais pas unique de la réussite des entreprises.</p>	<p>Réussite de la nouvelle entreprise mesurée d'après : - la Réussite économique, - la Position concurrentielle, - l'Efficience (niveau de coût et délais par rapport à la concurrence), - la Satisfaction des clients, - la Réussite personnelle. Les deux premiers critères sont en relation avec le F1 du modèle tandis que le troisième appartient au F2 et les deux derniers au F3.</p>

Exemples de quatre études récentes liant équipes entrepreneuriales et performance (suite)

Auteur(s) & année	Sujet de recherche et résultats	Variable dépendante de performance
Chowdhury (2005)	<p>Étude examinant les influences de variables d'hétérogénéité démographique (âge, genre et background fonctionnel) et de variables de processus d'équipe (complétude cognitive au niveau équipe et engagement d'équipe) sur la performance de l'équipe entrepreneuriale.</p> <p><i>Résultats</i> : avec des données d'interviews de 174 entrepreneurs représentant 79 équipes entrepreneuriales, l'étude suggère que la diversité démographique n'est pas importante pour la performance de l'équipe entrepreneuriale, alors que les variables de processus d'équipe l'influencent positivement. La diversité démographique mesurée ne contribue pas aux deux processus d'équipe étudiés.</p>	<p>Performance de l'équipe entrepreneuriale évaluée selon :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le Niveau de connaissance des tâches par l'équipe, - la Qualité du travail, - la Quantité de travail, - l'Initiative, - les Compétences interpersonnelles, - le Planning et l'allocation, - la Performance globale. <p>Hormis le dernier, synthèse des « 3 F », les autres critères sont plutôt en relation avec le F3.</p>

COMMENT PEUT-ON JUGER LES PERFORMANCES D'UN INCUBATEUR ET D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?

Les études d'Ensley et de ses collègues ont été choisies pour leur représentativité du principal courant de recherche sur la performance des équipes entrepreneuriales qui ne considère celle-ci que par la performance de l'entreprise créée avec des critères liés à l'efficacité (F1). Dans un modèle théorique, Ensley et *alii* (2003 : 322) assimilent clairement la variable dépendante « Performance de l'équipe entrepreneuriale » à la performance de la nouvelle entreprise (ex. cash-flow, croissance, retour sur capitaux propres). L'étude de Lechler (2001) constitue un premier pas vers une conception plus complète de la performance d'une équipe entrepreneuriale. La variable dépendante est la « performance de l'entreprise créée par l'équipe entrepreneuriale », mais il considère également « la satisfaction personnelle des membres de l'équipe de la performance de l'entreprise ainsi que du travail d'équipe » (Lechler, 2001 : 269), soit le F3 du modèle des « 3 F ». L'étude de Chowdhury (2005) propose une mesure composée de sept items et chaque entrepreneur note son équipe sur chacun de ces items (Chowdhury, 2005 : 737). Nous y retrouvons le plus d'éléments figurant dans le modèle des « 3 F ».

Mais même si certains (rares) auteurs vont au-delà de mesures objectives de la performance de la nouvelle entreprise pour évaluer la performance de l'équipe entrepreneuriale, on est encore loin du stade de développement où se trouvent les mesures pour les autres types d'équipes organisationnelles, comme nous allons à présent pouvoir le constater.

2.1.2 L'apport de la mesure de la performance d'autres types d'équipes organisationnelles

Cohen et Bailey (1997) proposent une typologie d'équipes composée de quatre catégories :

- **équipe de travail** : groupe permanent de travail responsable de la production de biens ou de services (ex. : équipe de production, d'auditeurs, de vendeurs) ;
- **équipe parallèle** (ou consultative) : groupe permanent ou temporaire responsable de la résolution d'un problème ou d'amélioration (ex. : cercle de qualité) ;
- **équipe projet** : groupe temporaire ayant la charge de l'élaboration et la réalisation d'un projet particulier (ex. : projet d'élaboration d'un nouveau produit, d'un nouveau système d'information, d'une nouvelle usine) ;

- **équipe managériale** : groupe permanent ayant en charge de coordonner et guider les sous-unités ou départements sous sa responsabilité, et dont la performance globale lui incombe (ex. : équipe de direction, équipe ayant en charge la direction d'une unité).

Cohen et Bailey (1997 : 277-278) ont trouvé que les études de ces différents types d'équipes varient dans leurs choix de variables prédictives de la performance et se distinguent par la façon dont elles mesurent cette performance.

Comparaison de la mesure de la performance parmi les études des différents types d'équipes examinées par Cohen et Bailey (1997) avec mise en relation des critères avec les « 3 F » du modèle

	Équipes de travail	Équipes parallèles	Équipes projet	Équipes managériales
Résultats examinés	<ul style="list-style-type: none"> - Productivité (F1) - Temps de réponse (F2) - Satisfaction (F3) - Engagement (F2) - Absentéisme (F1) - Perceptions de performance (F3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction (F3) - Engagement (F2) - Absentéisme (F1) - Turnover (F1) - Perceptions de performance (F3) 	Perceptions sur (tous liés à F3) : <ul style="list-style-type: none"> - l'Adhérence aux budgets et plannings ; - l'Innovation ; - la Qualité du projet ; - la Performance d'exécution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retour sur capitaux propres (F1) - Rentabilité des actifs (F1) - Croissance des ventes (F1) - Rentabilité globale pour les actionnaires (F1) - Qualité des décisions (F3) - Turnover (F1) - Promotions (F1)
Utilisation de mesures de performance objectives (vs. subjectives/ perceptuelles)	Environ la moitié des études		Aucune des études	Pratiquement toutes les études
Niveau de mesure de la performance	Habituellement au niveau groupe		Niveau entreprise	

Source : Auteur, adapté de Cohen et Bailey (1997 : 277-279).

2.1.3 Quelles possibles implications pour la mesure de la performance des équipes entrepreneuriales ?

Tout d'abord, la plupart des études d'équipes organisationnelles utilisent plusieurs indicateurs de la performance et non pas un seul (Cohen et Bailey, 1997 : 278), mais les stratégies de collecte des données varient pour les différents types d'équipes identifiés¹⁴. Ainsi, pratiquement toutes les études portant sur des équipes de management recueillent des mesures objectives de la performance de l'entreprise, mais pas de mesure de performance au niveau groupal. La majorité des études sur les équipes entrepreneuriales mesurent aussi la performance au niveau de l'entreprise et non au niveau de l'équipe. En suivant les recommandations de Cohen et Bailey (1997), les études sur les équipes dirigeantes et celles sur les équipes entrepreneuriales devraient développer et utiliser des mesures de performance au niveau du groupe.

Les travaux sur les équipes projet emploient habituellement des mesures de performance de niveau groupe mais, comme l'ont remarqué Cohen et Bailey (1997 : 279), elles sont en retard par rapport aux autres types d'équipes dans l'utilisation de mesures objectives de performance. Se basant sur Sundstrom et alii (1990), Cohen et Bailey (1997 : 279) ajoutent que les extrants d'équipes projet sont habituellement considérés comme à venir dans un futur trop lointain pour en permettre une évaluation objective. Néanmoins, des mesures objectives sont nécessaires.

Chowdhury (2005), face à des difficultés d'obtention de l'information utile, suggère l'utilisation de mesures perceptuelles de la performance pour remédier à ce qu'il estime être une limitation de son étude.

En dernière analyse, quelles leçons ou bonnes pratiques pouvons-nous déduire pour la mesure de la performance des équipes entrepreneuriales ? Dans tous les cas, une seule mesure ne suffit pas et la performance d'une équipe peut difficilement être définie de façon unidimensionnelle. Il convient de considérer à la fois des mesures de performance subjectives, perceptuelles (plutôt en relation avec F3) et des mesures objectives (plutôt liées à F1 et F2).

14. Nous nous concentrerons sur les équipes projet et les équipes de management qui, de par leurs caractéristiques, nous semblent être les plus proches des équipes entrepreneuriales.

2.2 Proposition d'un cadre d'évaluation de la performance des équipes entrepreneuriales

Les premiers intéressés par la question sont les équipes elles-mêmes et leurs conseils (accompagnateurs, etc.).

Nous avons recueilli les avis de six experts de la création d'entreprise (un chargé de mission et un coach dans un incubateur généraliste ; un chargé de mission dans un incubateur technologique ; un responsable d'un Club des entrepreneurs ; deux conseillers à la création dans une Chambre de Commerce et d'Industrie) sur la question de la performance des équipes entrepreneuriales. Ces entretiens ont été intégralement transcrits et codés à l'aide du logiciel NVivo 2.0. On a procédé de même avec les interviews que nous avons par la suite réalisées auprès de 22 entrepreneurs de 10 équipes entrepreneuriales différentes (dans les secteurs des services aux entreprises et/ou aux particuliers)¹⁵.

Notre conceptualisation multidimensionnelle de la performance des équipes entrepreneuriales prend en considération les résultats aux trois niveaux organisationnel, du groupe et individuel.

2.2.1 Appréciation du résultat au niveau organisationnel

Une équipe entrepreneuriale a vocation à créer une nouvelle entreprise (ou à en reprendre une existante). Apprécier ses résultats par rapport à la réalisation du projet et à la performance de l'entreprise une fois qu'elle est créée ou reprise, se retrouve dans les propos des personnes interrogées.

15. Les extraits d'entretiens sont suivis de la mention [PX ; § N] pour les professionnels de l'accompagnement et [EY – Z ; § N] pour les membres d'équipes entrepreneuriales, où P signifie professionnel, X son numéro d'identification (de 1 à 6), E signifie équipe entrepreneuriale, Y son numéro d'identification (de 1 à 10) et Z celui du membre dans l'équipe en question, et enfin N est le numéro du paragraphe de la transcription des entretiens d'où provient l'extrait.

COMMENT PEUT-ON JUGER LES PERFORMANCES D'UN INCUBATEUR ET D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?

Prendre en considération les résultats au niveau organisationnel

Je raisonne en projet donc quelque part si le projet fonctionne c'est que l'équipe de départ fonctionne [P4 ; § 98].

[Je juge] au résultat, le résultat financier [P6 ; § 96].

Résultat de l'entreprise. Développement, actions entreprises, quels ont été les points parcourus, etc. Voilà... Après c'est le chiffre d'affaires [...] [E6 – 2 ; § 254].

C'est la réussite économique mais au sens pas seulement d'ailleurs de faire de l'argent mais au sens de le truc qu'on fait il marche, et pas être dans le mode 'je suis un artiste incompris, personne ne m'a compris alors que je suis génial', [...] Donc notre performance globale à la fin c'est bon est-ce que le produit il est ... il plaît aux gens, est-ce qu'on arrive à en vendre, etc. [E7 – 1 ; § 190].

Pour mesurer les résultats au niveau organisationnel, c'est la croissance des ventes qui est l'indicateur le plus largement utilisé. Cela pose deux problèmes (Schjoedt, 2007 : 4) liés aux « entreprises nouvelles qui n'ont pas de passé » puis, au fait que les entreprises n'ont pas toutes les mêmes objectifs tels que la (forte) croissance.

On peut aussi utiliser « l'adhérence planning » c'est-à-dire considérer une feuille de route avec des « milestones », des étapes importantes à atteindre à des dates précises, « mais voir que les dérives ne sont pas importantes ça montre que l'équipe fonctionne bien » [E9 – 3 ; § 160].

Par la suite, une fois que l'on est en mode « production », un membre d'équipe entrepreneuriale affirme : « je crois qu'il n'y a qu'un critère, enfin qu'un critère en tout cas en termes quantitatifs, c'est le chiffre que vous rentrez, il faut être clair [...] On va juger la qualité de l'équipe au niveau de qualité de prestations qu'on rendra à notre client également, au degré de satisfaction de notre client » [E1 – 1 ; § 301] (relation avec F3 du modèle). Un autre membre ajoute aussi « le retour des clients, le retour des fournisseurs, le retour de la concurrence sur les faits, les choses qui sont faites » [E6 – 1 ; § 169] (critères toujours en relation avec le F3 du modèle).

Ubasaran et alii (2001 : 68) affirment que la majorité des travaux empiriques en entrepreneuriat utilisent des indicateurs objectifs (financiers ou non) pour apprécier les résultats à un niveau organisationnel. Or, la perfor-

mance entrepreneuriale est, d'après eux, un concept plus subjectif, dépendant des attentes et des aspirations personnelles de chaque entrepreneur (le E 1 du modèle des « 3 E »). Aussi, il semble important de conserver des mesures objectives tirées des livres de l'entreprise dès lors que c'est possible, mais de les compléter par des mesures prenant en considération les objectifs des équipes entrepreneuriales. Cela implique que les équipes se soient fixé des objectifs précis (lors de la rédaction du plan d'affaires notamment) et qu'elles contrôlent les écarts avec la réalité.

**Le niveau organisationnel est insuffisant
pour juger de la performance d'une équipe entrepreneuriale**

Je pense que tu as toujours la mesure extérieure de dire est-ce qu'ils ont réussi à faire ce qu'ils voulaient faire... ça c'est une chose, c'est une mesure concrète. L'autre mesure c'est ce qu'ils ont fait, est-ce qu'ils l'ont fait bien... enfin ce qu'ils ont fait ensemble, comment ils l'ont fait ensemble par rapport au résultat qu'il y aura. C'est-à-dire que nous on ne va peut-être pas aller en bourse, on ne va peut-être pas se revendre, on va peut-être mourir dans un an, on va peut-être... mais comment on l'aura fait, avec quel niveau de... je dirais même de plaisir, tu vois, à travailler ensemble... [E10 – 1 ; § 175].

Cet entrepreneur parle de travail d'équipe (niveau groupe), puis, il évoque la satisfaction de chacun des membres (niveau individuel). Examinons ces deux autres niveaux.

2.2.2 Appréciation du résultat au niveau groupe

Cette dimension regroupe les mesures de la qualité intrinsèque de l'équipe entrepreneuriale : comment produit-elle un résultat en tant qu'équipe ? Bolinger et alii (2007 : 4) proposent comme critères : l'adaptabilité, les tendances dans les processus de prise de décision, l'innovation, la gestion des conflits de façon constructive, le comportement d'apprentissage du groupe et les mauvaises réactions face à des résultats défavorables. Les experts interrogés insistent aussi sur la capacité de l'équipe à se remettre en question, ainsi que sur la révision du projet, par des qualités d'adaptabilité, de réactivité, d'innovation, d'ouverture sur l'extérieur. Les membres d'équipes entrepreneuriales vont dans le même sens en affirmant qu'une bonne équipe parvient à surmonter les périodes de crise tout en restant en cohésion.

COMMENT PEUT-ON JUGER LES PERFORMANCES D'UN INCUBATEUR ET D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?

Prendre en considération la dynamique globale au niveau groupe

Donc je pense que le projet évolue tellement qu'il faut une équipe qui s'adapte en permanence et qui est capable de se remettre en question, qui est capable de remettre en question la technologie, le marché et de ne pas rester sur des certitudes. Je pense qu'une équipe performante c'est une équipe qui est comme cela, tout le temps, qui s'adapte en fait à l'environnement qui est mouvant, et puis au doute : une équipe aussi qui est capable d'être solide dans ces moments de doute [P4 ; § 92].

Dans le lancement de l'entreprise, il faut que l'équipe puisse se rendre compte assez vite des réactions du marché et puisse avoir une réaction rapide, la réactivité pour moi elle est très importante [P5 ; § 82].

Je pense qu'une équipe marche si les choix ne sont pas bloqués en fait. Si on arrive à se mettre tous d'accord avec une certaine stratégie qui reste à déterminer, si on arrive à proposer des choses et... voilà je pense que l'équipe il ne faut pas qu'elle soit bloquée. Après c'est bien si elle arrive à trouver les solutions les meilleures... Bon ce n'est pas grave de faire des erreurs, ce qu'il faut c'est s'en rendre compte et puis rectifier le tir la prochaine fois donc je dirais la réactivité et puis le fait que ce soit assez fluide dans la prise de décisions [E9 – 1 ; § 214].

Pour moi la réussite de l'équipe c'est complètement comment est-ce que les décisions ont été prises, comment est-ce que l'on est arrivés à sortir de crise, quand les crises se présentent ou comment est-ce que l'on est parvenus à prendre la bonne décision et au bon moment. [...] c'est à ces moments que l'on sait si l'équipe est vraiment soudée ou pas [E1 – 2 ; § 265].

Mais un autre niveau de performance est également à examiner.

Les niveaux organisationnel et groupe sont insuffisants pour juger de la performance d'une équipe entrepreneuriale

C'est la capacité de l'équipe à travailler ensemble et d'adhérer au calendrier du projet et l'autre chose c'est le relationnel et la gestion de conflits quoi ; voir si dans la prise de décisions on arrive à se remettre à plat et à se remettre en question ou pas. [...] Et je pense que dans la capacité

à parler ouvertement du problème et... d'écouter les arguments de chacun, si l'on n'arrive pas à avoir une position où tout le monde ait le sentiment que... qu'il y ait une transaction gagnant-gagnant... si le conflit est géré avec une frustration pour quelqu'un, pour moi c'est ça l'indicateur qui montre une mauvaise performance de l'équipe [E9 – 3 ; § 160 et 162].

2.2.3 Appréciation du résultat au niveau individuel

La satisfaction individuelle (F3) de chaque membre de l'équipe est donc la troisième dimension de notre modélisation.

On peut l'évaluer sur la base, par exemple, de leurs développements professionnels ou personnels. Les éléments suivants extraits des discours de membres d'équipes entrepreneuriales abondent dans ce sens.

Prendre en considération la satisfaction au niveau individuel

Outre le côté résultat, le résultat du... enfin réalisation du projet, je pense qu'il y a beaucoup aussi la satisfaction personnelle de chaque membre de l'équipe qui... s'il y a un des membres qui n'est pas satisfait, ça veut dire que cela ne fonctionne pas très bien, ou en tout cas qu'il y a des attentes qui ne sont pas... [E10 – 2 ; § 199].

La réussite cela peut être déjà est-ce que l'on passe du bon temps, est-ce qu'il y a une vraie satisfaction personnelle parce que je ne sais pas moi avec 50 000 euros annuels de chiffre d'affaires et un résultat net de zéro et sans se faire même de l'argent, peut-être qu'au final on sera content de ce qu'on a fait ; ou bien même si on se verse un petit salaire de 500 euros, 1 000 euros par mois, même pas le SMIC, peut-être que l'on sera satisfait vu ce que l'on a entrepris. Après, il y a la satisfaction personnelle, et si on a appris, d'un point de vue intellectuel, si on n'a pas régressé ou si on tourne en rond [E6 – 1 ; § 169].

La performance d'une équipe entrepreneuriale ne se réduit donc pas à celle de l'entreprise créée. Il faut, en effet, prendre en compte, en plus, les résultats au niveau groupe mais aussi au niveau individuel : « *L'accomplissement humain ; critère souvent peu valorisé mais que moi en tout cas je valorise* » [E7 – 1 ; § 190]. Pour Kamm et alii (1990 : 12) « définir la réussite pour les équipes entrepreneuriales est difficile à cause de sa relativité ». Nous propo-

COMMENT PEUT-ON JUGER LES PERFORMANCES D'UN INCUBATEUR ET D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?

sons ainsi un cadre pluridimensionnel de la performance d'une équipe entrepreneuriale qui n'est qu'un premier pas vers le développement d'un outil pour l'évaluation de la performance des équipes entrepreneuriales, selon le tableau suivant, dont chaque case pourra recevoir des critères de mesure détaillés et adaptés sur lesquels il conviendra encore de réfléchir.

	Efficacité F1	Effizienz F2	Effectivité F3
Niveau organisationnel			
Niveau groupe			
Niveau individuel			

Considérant qu'une équipe entrepreneuriale performante se situe dans la zone d'intersection des « 3 F » du modèle, elle arrive, aux trois niveaux déterminés, à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés (efficacité), à être efficiente et « effective », et quand elle n'y parvient pas, elle est capable de chercher à comprendre pourquoi il en est ainsi, de rectifier ses standards et/ou sa méthodologie, et de repartir. Cet outil devra permettre aux équipes d'évaluer le degré d'obtention de leurs normes aux trois niveaux que nous avons identifiés comme importants et complémentaires. Le résultat consolidé servira de base de discussion aux équipes (avec leurs conseils, le cas échéant) pour envisager d'éventuelles actions correctrices et ainsi améliorer la performance (selon la démarche classique du contrôle de gestion).

Conclusion

Notre propos a été d'apporter quelques pistes de réflexion se rapportant à une question à la base de toute recherche en sciences de gestion et en entrepreneuriat : la performance des acteurs. Ainsi, avons-nous privilégié la relation de la performance avec les structures d'incubation d'une part et avec les équipes entrepreneuriales d'autre part, soit deux types d'acteurs en plein développement aujourd'hui, compte tenu du contexte de l'entrepreneuriat de ce début du XXI^e siècle.

Nous avons voulu remettre en cause l'existant qui ne permet pas de connaître réellement comment fonctionne un incubateur et une équipe entrepreneuriale et ce qu'ils apportent vraiment. Nous devons prendre conscience des effets pervers des critères simplistes souvent retenus pour conforter des positions acquises de responsables d'organismes recevant des fonds publics

ou privés, purement et simplement affectés à des projets qui n'en ont pas besoin. De même, les équipes entrepreneuriales devenant de plus en plus la règle lors de la création ou reprise d'entreprise, toute information sur la façon de juger leurs performances permettra en amont d'éviter des déboires dans la concrétisation d'une entrée dans les affaires d'une équipe.

Nous terminerons en rappelant les propos, en parfaite harmonie avec nos conclusions, d'un ancien directeur des enseignements supérieurs français, lors d'une réunion nationale de tous les responsables des institutions formant au management, il y a quelques années. Interpelant le directeur d'HEC, il lui affirmait que la valeur ajoutée par son école à ses élèves n'est, en fait, pas très importante pour leur réussite, car ces derniers étant les meilleurs, ils réaliseraient une brillante carrière, même sans être passés dans cette institution renommée... Par contre, si on retenait le critère de la valeur réellement ajoutée pour juger de la performance de chaque ESC auprès des élèves recrutés, le classement des Écoles serait très différent dans la mesure où les institutions les moins réputées, qui récupèrent les élèves les moins brillants, doivent faire beaucoup plus d'efforts pour leur faire atteindre un niveau suffisant afin qu'ils réussissent leur carrière professionnelle...

Gageons que le progrès en matière de critères de performances des incubateurs et des équipes entrepreneuriales se fera avec l'idée d'apporter des éléments non seulement en théorie mais, surtout, pertinents sur le plan pratique du management des incubateurs et des équipes entrepreneuriales.

Bibliographie

BEN HAFIËDH (C.), « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif », *Revue de l'entrepreneuriat* 2006, 5(2), 31-54.

BIRLEY (S.) & STOCKLEY (S.), "Entrepreneurial teams and venture growth", in (D.L.) SEXTON & (H.) LANDSTRÖM (Eds.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* 287-307, Oxford : Blackwell 2000.

BOLINGER (A.R.), OKHUYSEN (G.A.) & BONNER (B.L.), *Inducing Group Success : A Multi-Dimensional Perspective*, Communication, Academy of Management meeting, Philadelphie 2007.

CHOWDHURY (S.), "Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team : is it important?", *Journal of Business Venturing* 2005, 20(6), 727-746.

**COMMENT PEUT-ON JUGER LES PERFORMANCES D'UN INCUBATEUR
ET D'UNE ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE ?**

COHEN (S.G.) & BAILEY (D.E.), "What makes teams work : Group effectiveness from the shop floor to the executive suite", *Journal of Management* 1997, 23, 239-290.

COOPER (A.C.) & DAILY (C.M.), "Entrepreneurial teams", in (D. L.) SEXTON & (R. W.) SMILOR (Eds.) *Entrepreneurship 2000*, Chicago : Upstart Publishing 1997, 127-150.

COOPER (A.C.), GIMENO-GASCON (F.J.) & WOO (C.Y.), "Initial human and financial capital as predictors of new venture performance", *Journal of Business Venturing* 1994, 9, 371-395.

EISENHARDT (K.M.) & SCHOONHOVEN (C.B.), "Organizational growth : linking founding team, strategy, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988", *Administrative Science Quarterly* 1990, 35, 504-529.

ENSLEY (M.D.) & HMIELESKI (K.M.), "A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups", *Research Policy* 2005, 34, 1091-1105.

ENSLEY (M.D.), & PEARCE (C.L.), "Shared cognition in top management teams : implications for new venture performance", *Journal of Organizational Behavior* 2001, 22(2), 145-160.

ENSLEY (M.D.), PEARSON (A.) & PEARCE (C.L.), "Top management team process, shared leadership, and new venture performance : a theoretical model and research agenda", *Human Resource Management Review* 2003, 13, 329-346.

INSEE, « Créations et créateurs d'entreprises », Enquête SINE, profil du créateur 2002, *Insee Résultats, Économie*, n°16, Août 2004.

KAMM (J. B.), SHUMAN (J. C.), SEEGER (J. A.) & NURICK (A. J.), "Entrepreneurial teams in new venture creation : A research agenda", *Entrepreneurship Theory and Practice* 1990, 14(4), 7-17.

LECHLER (T.), "Social Interaction : A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success", *Small Business Economics* 2001, 16, 263-278.

LIST (F.), *The National System of Political Economy* (1841) et *Système national d'économie politique*, Gallimard 1998.

PATUREL (R.), *Pratique du management stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble 1997, 150 p.

PATUREL (R.), « Démarche stratégique et performance de la PME », in « *Management des PME, de la création à la croissance* » sous la direction de L.-J. FILION, Pearson Education 2007, 429-443

PATUREL (R.), « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat », *Revue Internationale de Psychosociologie* 2007, 13, n° 31, 27-43

PATUREL (R.), « Les dangers de l'étude de marché ; proposition d'une nouvelle méthodologie pour l'analyse de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel », in ouvrage coordonné par (C.) SCHMITT, *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, collection PME et Entrepreneuriat 2008, 245-262.

PATUREL (R.) et LEVET (J. L.), « Intelligence économique et stratégie des entreprises : pour un management de l'intelligence économique », *Revue d'intelligence économique*, n° 5, octobre 1999, 50-67.

PATUREL (R.) et MASMOUDI (R.), « Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances », *4^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris 2005.

PORTER (M.), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Économica 1982, 426 p.

SAVALL (H.) et ZARDET (V.), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : observer l'objet complexe*, Économica 2004.

SCHJOEDT (L.), *Defining entrepreneurial teams and modeling entrepreneurial team performance*, Actes de la conférence de l'ICSB, 13-15 juin, Turku, Finlande 2007.

STAM (E.), & SCHUTJENS (V.), *The Performance Of Team Start-Ups In The First Phases Of The Life Course*, Research Paper, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University 2004.

UCBASARAN (D.), WESTHEAD (P.), & WRIGHT (M.), "The focus of entrepreneurial research : contextual and process issues", *Entrepreneurship Theory and Practice* 2001, 25(4), 57-80.