

Workshop capital Humain

L'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT :
ÉTUDE DES RELATIONS DYNAMIQUES ENTRE DIRIGEANTS DE STRUCTURES
D'ACCOMPAGNEMENT, ACCOMPAGNATEURS ET PORTEURS DE PROJET

Nicolas Dacher

ESC Clermont-Ferrand, le 15 juin 2017



PLAN DE NOTRE PRESENTATION

1. Présentation du sujet
2. Positionnement, méthodologie, terrain et échantillon
3. Vérification des hypothèses
4. Apports scientifiques
5. Apports pratiques



PRÉSENTATION DU SUJET

Entrepreneuriat et *startup*

- « Entrepreneuriat : initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse » (Verstraete et Fayolle, 2005)
- « Une *startup* est une organisation temporaire à la recherche d'un *business model* industrialisable, rentable et permettant la croissance » (Blank et Dorf, 2012)

PRÉSENTATION DU SUJET

L'entrepreneur innovateur

- Dès 1911, Schumpeter constatait que le développement économique est un « processus évolutionnaire » entraîné par l'innovation
- Jusqu'à la fin des trente glorieuses, l'entrepreneuriat n'a pas été la priorité des enseignements et des recherches universitaires
- Au cours des années 2010, les dernières avancées des nouvelles technologies (notamment numériques) ont renouvelé la vision de l'entrepreneur-innovateur
- L'impact sociétal de l'entrepreneuriat est aujourd'hui affirmé
- D'importantes mesures d'accompagnement sont instituées

PRÉSENTATION DU SUJET

L'accompagnement

- L'accompagnement à la création d'entreprise permettrait de favoriser l'émergence et la pérennité des projets innovants, mais malgré son importance, il reste un champ de recherche encore marginal (Chabaud et *al.*, 2010)

PRÉSENTATION DU SUJET

Les enjeux, pour la France, de l'accompagnement entrepreneurial

- Taux de survie des accompagnés de 75% cinq ans après la création de l'entreprise (Filion et al. , 2012)
- Taux de survie de seulement 55% (Roper, 1999)
- La différence entre les taux de survie des *startups* accompagnées et non accompagnées n'est pas significative (Hackett et Dilts, (2004)
- Tendance au raccourcissement de la durée de vie des entreprises françaises depuis le début des années 2000 (INSEE, 2011)
- « La moitié des entreprises créées le sont sans aides publiques et plus de 70% sans accompagnement » (Cour des comptes, 2012)
- « La création d'entreprises en France est un problème plus qualitatif que quantitatif » (Cour des comptes, 2012)

PRÉSENTATION DU SUJET

Les enjeux, pour la France, de l'accompagnement entrepreneurial

- Le rapport Mathot (2010, p.15) indique que « des travaux universitaires récents tendent à montrer que le comportement des porteurs de projet, en matière de création d'entreprises, est en réalité plutôt intuitif, c'est-à-dire qu'ils composent avec ce qu'ils ont »
- Les besoins en financement y sont décrits comme « très variables en fonction de la phase où l'entrepreneur les formule (étape préalable à la création/étape post-crédation) »
- Le rapport recommande de développer plusieurs types d'accompagnement

PRÉSENTATION DU SUJET

Les enjeux, pour la France, de l'accompagnement entrepreneurial

- Pour Pesqueux (2006), l'accompagnement des entrepreneurs-innovateurs doit concilier « la recherche de l'efficacité dans l'emploi des fonds publics, l'introduction des mécanismes de marché dans l'offre de biens et services d'intérêt général et la participation des usagers dans la définition et l'évaluation des prestations publiques »
- Pour Messeghem, Sammut, Chabaud, Carrier et Thurik (2013) : « Les incubateurs sont soumis aux pressions des financeurs qui sont amenés à repenser leur politique entrepreneuriale dans un contexte de raréfaction des deniers publics »
- **Comment personnaliser, à moyen et long terme, l'accompagnement des créateurs dans leurs projets innovants et risqués tout en optimisant, à court terme, l'utilisation des aides publiques à la création d'entreprise ?**

PRÉSENTATION DU SUJET

Le programme de la recherche

- Selon Sarasvathy (2001) le succès d'un projet entrepreneurial ne découlerait pas d'un plan rationnellement défini en fonction de risques anticipés mais d'une démarche émergente de type constructiviste
- Selon Filion et *al.* (2012), en plus de commettre une erreur fondamentale sur le comportement des entrepreneurs : « les professionnels de l'entrepreneuriat seraient toujours sous l'influence d'un instrument (le plan d'affaires) conçu pour rassurer, mais, paradoxalement, ils accroissent le risque d'échec de l'entreprise »
- **Notre recherche vise à mieux comprendre les relations dynamiques entre porteurs de projet, accompagnateurs et dirigeants des structures qui accompagnent les projets entrepreneuriaux innovants**

PRÉSENTATION DU SUJET

Le programme de la recherche

- A partir d'une revue de littérature portant sur l'accompagnement entrepreneurial et sur la théorie de l'effectuation, nous avons dressé des typologies sur :
 - Les natures et les processus d'innovation
 - Les entrepreneurs
 - Les formes d'entrepreneuriat
 - Les structures d'accompagnement
 - Les accompagnateurs
- Nous avons ensuite interrogé les acteurs sur :
 - Leurs méthodes d'accompagnement
 - Leurs perceptions de la portée d'un accompagnement
 - Le processus de construction d'un projet
 - Le mode d'application du plan d'affaires
 - Sur l'applicabilité de la théorie de l'effectuation

LES NOUVEAUX OUTILS DE L'ACCOMPAGNEMENT

- L'effectuation (Sarasvathy, 2001)
- Le *Design Thinking* (Rowe, 1987)
- Le *Lean Startup* (Ries, 2011)
- Le *Business Model Canvas* (Osterwalder et Pigneur, 2010)
- Le *Lean Canvas* (Maurya, 2014)
- L'approche SynOpp (Filion et *al.*, 2012)
- Le modèle GRP (Verstraete et *al.*, 2012)
- Le Quotient de Découverte (Christensen et *al.*, 2013)

AUTRES THEORIES MOBILISÉES

- Les **modes managériales** : pour Midler (1986), Abrahamson (1996) et Zerbib (2014), les managers adoptent une pratique en fonction de critères certes techniques et économiques mais aussi sociaux et psychologiques
- Les **stratégies mimétiques** : Dumez et Jeunemaitre (1995). Janis (1970 cité par Pluchart, 2012) a analysé la « pensée de groupe », selon laquelle les membres d'un groupe d'investisseurs recherchent une solution consensuelle, plutôt qu'efficace, aux problèmes à traiter
- Le **rapport de prescription** (Hatchuel, 1996) décrit, à l'aide des notions de « prescription faible », de « prescription réciproque » et de « prescription forte » la manière dont s'organisent les activités de conception
- Les **Savoirs et Relations** (Hatchuel (2001) : l'existence d'une connaissance indépendante de la manière dont les humains se perçoivent les uns les autres est sans fondement

POSITIONNEMENT, MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN

- Il s'agit de prédire ce qui adviendra de l'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant s'il devait perdurer dans les mêmes formes
- C'est dans le courant épistémologique du constructivisme, compatible avec les exigences de Popper (1985), que nous situons notre démarche hypothético-déductive à visée confirmatoire
- Notre recherche se positionne dans le champ scientifique des sciences de gestion et plus précisément de l'entrepreneuriat, de l'accompagnement, de la théorie des organisations, de la gestion des ressources humaines et de l'innovation
- Questionnaires (10 questions / répondant) en face-à-face ou par téléphone
- Analyse qualitative, synthétisée par tableaux
- Analyse par mots clés

ÉCHANTILLON

- 15 structures
- 66 questionnaires exploités sur 68 réalisés
- 15 dirigeants
- 27 accompagnateurs
- 24 porteurs de projet
- Privées : 8 (53%)
- Publiques : 7 (47%)
- Nationales : 12 (80%)
- Régionales : 3 (20%)



HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

1. Les structures d'accompagnement associent un type d'accompagnateur avec un type d'entrepreneuriat
2. Les structures d'accompagnement associent un type d'accompagnateur avec un type d'entrepreneur
3. Les structures d'accompagnement favorisent le recrutement d'accompagnateurs prescripteurs
4. L'intensité du rapport de prescription varie avec le temps
5. Les accompagnateurs de type « facilitateurs » ressentent une injonction paradoxale entre leurs objectifs à long et à court terme
6. Le plan d'affaires est plutôt promu par les accompagnateurs de type « prescripteur »
7. Le plan d'affaires est majoritairement utilisé par les structures d'accompagnement
8. Les structures d'accompagnement orientent principalement leurs apports de compétences dans le sens de la recherche de financement
9. Les investisseurs allouent une part des fonds disponibles en vertu d'effets de mode



VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Validée - Partiellement validée - Non validée

1. Les structures d'accompagnement associent un type d'accompagnateur avec un type d'entrepreneuriat
2. Les structures d'accompagnement associent un type d'accompagnateur avec un type d'entrepreneur
3. Les structures d'accompagnement favorisent le recrutement d'accompagnateurs prescripteurs
4. L'intensité du rapport de prescription varie avec le temps
5. Les accompagnateurs de type « facilitateurs » ressentent une injonction paradoxale entre leurs objectifs à long et à court terme
6. Le plan d'affaires est plutôt promu par les accompagnateurs de type « prescripteur »
7. Le plan d'affaires est majoritairement utilisé par les structures d'accompagnement
8. Les structures d'accompagnement orientent principalement leurs apports de compétences dans le sens de la recherche de financement
9. Les investisseurs allouent une part des fonds disponibles en vertu d'effets de mode



APPORTS SCIENTIFIQUES

Sur le plan d'affaires

1. Confirmation des travaux de Verstraete et Saporta (2006) ; Verstraete et *al.* (2012)
2. Le plan d'affaires subordonne la phase d'exploration à l'utilisation d'un outil

APPORTS SCIENTIFIQUES

Sur les pratiques d'accompagnement

3. Faible recours au *Lean Startup* (Ries, 2011), *Business Model Canvas* (Osterwalder et Pigneur, 2010) et *Lean Canvas* (Maurya, 2014)
4. Les travaux fondateurs de Sarasvathy (2001) ne sont pas diffusés
5. Le *Design Thinking* (Rowe, 1987) est très peu diffusé
6. L'identification d'une phase de structuration et d'une phase de lancement permet de faire un meilleur usage des travaux de Hatchuel (1992 ; 1995 ; 1996 ; 2011 ; 2002)

APPORTS SCIENTIFIQUES

Sur les pratiques d'accompagnement

7. Les nouvelles pratiques d'accompagnement sont très souvent introduites par les accompagnés
8. Le rapport de prescription est susceptible de varier en intensité en fonction des étapes, la nature, la posture de l'accompagnateur, son degré d'expertise et celles de l'accompagné
9. Le risque perçu par un accompagnateur modifie sa posture
10. Les travaux de Paul (2004, 2009) ont été complétés par une catégorie d'accompagnateurs « mixtes »

APPORTS SCIENTIFIQUES

Sur le financement des *startups*

11. La question des financements, conduit à une confusion méthodologique
12. Les travaux de Hege (2001), sur l'avantage du premier venu, sont amendés
13. Les stratégies des financeurs relèvent, souvent des modes managériales (Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996 et Zerbib, 2014)
14. Les circuits de financements freinent la diffusion des innovations

APPORTS SCIENTIFIQUES

Sur la stratégie appliquée à l'entrepreneuriat

15. Les projets des entrepreneurs du numérique relèvent souvent de stratégies mimétiques (Dumez et Jeunemaitre, 1995)
16. Les capacités d'autofinancement ont une incidence sur la gouvernance des structures
17. Les pratiques de certaines structures d'accompagnement obèrent les marges de manœuvre des accompagnés
18. Les disparités d'expérience limitent le développement du capital social (Nahapiet et Ghosal, 1998)

APPORTS SCIENTIFIQUES

Sur les indicateurs clés

19. Pression sur les structures d'accompagnement (Mathot et al., 2010 ; Messeghem et al., 2013 ; Bakkali et al., 2013 ; Messeghem et al., 2014) non constatée
20. Les apports de Bakkali (2014) concluant à l'intérêt d'utiliser la méthode *business scorecard* en vue d'améliorer progressivement le fonctionnement des structures d'accompagnement, sont inapplicables dans les faits en raison de la faiblesse de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1976) dont elles peuvent bénéficier
21. Typologie de Messeghem et *al.* (2014) peu utilisable dans les faits

APPORTS SCIENTIFIQUES

Sur la concordance des types d'accompagnateurs, de pratiques d'accompagnement et de phases du projet entrepreneurial

	FACILITATEUR	MIXTE	PRESCRIPTEUR
GÉNÉRALISTE	Exploration	Structuration	
EXPERT		Structuration	Accélération

APPORTS PRATIQUES

Sur le plan d'affaires

1. Existence d'une controverse
2. Seul repère méthodologique pour les structures d'accompagnement
3. Jugé peu utile par les entrepreneurs

APPORTS PRATIQUES

Sur les pratiques d'accompagnement

4. Peu de repères méthodologiques
5. Typologies inconnues
6. Hétérogénéité des pratiques
7. Pas d'objectif défini entre les parties prenantes

APPORTS PRATIQUES

Sur les pratiques d'accompagnement

8. Les accompagnements sont essentiellement guidés par une posture prescriptive pour obtenir des avancées ou mixte en cas de risque de mise en cause de la responsabilité
9. Dépendent de l'expérience de l'accompagné
10. Dépendent des personnalités accompagnateurs / accompagné plus que des besoins économiques et commerciaux
11. Incubations multiples et/ou successives connues par l'ensemble des parties prenantes

APPORTS PRATIQUES

Sur le financement des *startups*

12. Une *startup* est assimilée à une entreprise
13. Les services sont assurés par l'ensemble des structures d'accompagnement (incubations multiples nécessaires)
14. Ingérence fréquente dans la rédaction du plan d'affaires. Tensions associées
15. Peu d'attention accordée au caractère dilutif ou non des investissements
16. Fréquentes prises de contrôle par les entreprises établies

APPORTS PRATIQUES

Sur les indicateurs chiffrés

17. Base déclarative

18. Principalement brevets déposés et financements obtenus

19. Impossible à vérifier du fait des incubations multiples

APPORTS PRATIQUES

Spécifiques à nos travaux

20. Modes de contractualisation
21. Alternatives au plan d'affaires
22. Modèles alternatifs de gestion du temps
23. Des nouvelles approches de l'entrepreneuriat, apparues à la suite des travaux de Sarasvathy (2001), peuvent fournir un appui méthodologique aux accompagnateurs exerçant leur art en phase de structuration et de lancement
24. L'utilisation du plan d'affaires pourra être circonscrite à l'immédiate après phase de lancement

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

