

Robert PATUREL

Laboratoire ICI - Université de Bretagne Occidentale

Imen MAALEL

Laboratoire ICI - Université de Bretagne Occidentale

Les structures d'accompagnement tunisiennes : un essai d'évaluation

Résumé

Ces dernières années, on constate un regain d'intérêt pour la promotion et l'encouragement de l'entrepreneuriat dans les pays du contour méditerranéen. Cet intérêt croissant se manifeste par la multiplication des structures d'accompagnement qui ont pour objectif de stimuler l'esprit d'entreprise et la culture entrepreneuriale et d'aider les porteurs de projet à créer et développer leur entreprise. La première structure d'accompagnement tunisienne a été créée en 2001 et une évaluation après dix ans de fonctionnement s'impose. L'objectif de cette recherche est donc d'évaluer la pertinence et la performance de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes auprès des entrepreneurs, en utilisant, notamment, un outil opérationnel simple qui a fait ses preuves.

Mots clés : accompagnement, conseil, création d'entreprises, performance.

Les structures d'accompagnement tunisiennes : un essai d'évaluation.

Robert PATUREL

Professeur des Universités
Université de Bretagne Occidentale
Laboratoire ICI (Information, Coordination, Incitations)
IAE de Brest.

Imen MAALEL

Chercheur à l'Université de Bretagne Occidentale
Laboratoire ICI (Information, Coordination, Incitations)
IAE de Brest.

Résumé :

Ces dernières années, on constate un regain d'intérêt pour la promotion et l'encouragement de l'entrepreneuriat dans les pays du contour méditerranéen. Cet intérêt croissant se manifeste par la multiplication des structures d'accompagnement qui ont pour objectif de stimuler l'esprit d'entreprise et la culture entrepreneuriale et d'aider les porteurs de projet à créer et développer leur entreprise. La première structure d'accompagnement tunisienne a été créée en 2001 et une évaluation après dix ans de fonctionnement s'impose. L'objectif de cette recherche est donc d'évaluer la pertinence et la performance de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes auprès des entrepreneurs, en utilisant, notamment, un outil opérationnel simple qui a fait ses preuves.

Mots clés : accompagnement, conseil, création d'entreprises, performance.

Introduction

Pour délimiter le champ de l'entrepreneuriat, les chercheurs en sciences de gestion se sont intéressés tout d'abord à l'entrepreneur. Deux approches ont alors émergé. Tout d'abord, l'approche par les traits (Laufer, 1975 ; Hernandez, 1999) qui met en exergue des traits de caractères de l'entrepreneur comme la volonté d'autonomie et d'indépendance, la capacité de persuasion et le charisme, l'amour du risque, la confiance et la ténacité.

Cette approche avait pour finalité de proposer des typologies d'entrepreneurs. L'objectif était, certes, légitime, mais cette approche aboutissait à l'exagération de certains traits de caractère jusqu'à la caricature et pouvait conduire à exclure les porteurs de projet n'ayant pas ces traits, de la désignation d'« entrepreneur ».

Il existe ensuite une approche par les faits qui souligne les compétences individuelles de l'entrepreneur (Gartner, 1985) et met l'accent sur sa capacité à assumer certaines fonctions comme l'innovation (Schumpeter, 1934). Cela revient à faire une classification très typée de l'entrepreneur. Par ailleurs, d'autres approches ont essayé de démystifier l'entrepreneur et de l'aborder en tant qu'individu au centre du phénomène entrepreneurial qui permet de créer de la valeur (Bruyat, 1993) et comme acteur qui subit et impulse le changement de son environnement en mobilisant les ressources et les compétences que l'on peut disposer pour créer ou reprendre une entreprise (Paturel, 1997 et 2007).

Par la suite, les recherches en entrepreneuriat se sont intéressées à l'entreprise, à sa création et à son environnement. L'entrepreneuriat est alors présenté comme un processus dont le point de départ est l'idée de création d'une entreprise. Trois étapes majeures de la création d'entreprise ont été abordées.

- La phase initiale est celle de l'identification et de l'exploitation de l'opportunité d'affaires qui peut se trouver dans l'environnement du porteur de projet, Shane et Venkataraman (2000) adoptent la position selon laquelle l'essence de l'entrepreneuriat repose sur l'identification, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités d'affaires.
- Ensuite, l'étape de création de l'entreprise intervient. Les chercheurs¹ se sont intéressés à l'accompagnement de la création d'entreprises et aux structures d'accompagnement². Ces structures ont pour mission l'accueil, l'information, l'aide à l'élaboration du plan d'affaires, l'accès aux services, la mise en réseau et le suivi des entreprises créées. En d'autres termes, elles ont pour objectif de fournir un environnement favorable aux porteurs de projet afin qu'ils puissent créer leur entreprise.
- Enfin, figure l'étape de maturité de l'entreprise où on parle plutôt de stratégies de développement de l'entreprise comme l'internationalisation. En effet, Oviatt et McDougall (1994) affirment que l'internationalisation est un processus d'apprentissage entrepreneurial.

¹ Voir les pratiques d'accompagnement (Saporta et Verstraete, 1999), l'accompagnement de la petite entreprise (Leyronas et Sammut, 2000), l'accompagnement et la légitimation de l'entreprise (Cullière, 2005), l'accompagnement de la reprise d'entreprise (Deschamps et Paturel, 2009), etc.

² Parmi les chercheurs qui ont traité la question des structures d'accompagnement, on peut citer Albert et Gaynor (2001), Berger-Douce (2001), Hackett et Dilts (2004), Paturel et Masmoudi (2005), Laviolette et Loué (2007), etc.

Les recherches en entrepreneuriat qui s'intéressent à l'entreprise et à son environnement sont de plus en plus d'actualité et présentent un avantage considérable par rapport à celles qui traitent de l'entrepreneur puisqu'elles permettent d'aborder la notion de création d'entreprises sous plusieurs angles d'attaque et ne se limitent pas à une simple typologie.

Notre recherche s'inscrit donc dans cette même veine. Nous présenterons l'aide et l'accompagnement à la création d'entreprises et nous tenterons d'évaluer la pertinence de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes grâce à des critères identifiés d'efficacité, d'efficience et d'effectivité (modèle des « 3F » de Paturel, 2007).

Dans une première partie, nous exposerons les besoins des porteurs de projet, les services et l'intervention des structures d'accompagnement. Dans une deuxième partie, nous insisterons sur les critères retenus de la performance de l'intervention de ces structures et, dans une troisième partie, nous développerons la méthodologie adoptée pour effectuer cette évaluation. Enfin, dans un quatrième temps, nous présenterons nos résultats, nos conclusions et recommandations pour un bon accompagnement ainsi que les limites de notre recherche.

1. L'aide et l'accompagnement à la création d'entreprises

En intégrant une structure d'accompagnement, les porteurs de projet s'attendent à ce que cette dernière réponde³ à leurs besoins en leur accordant un certain nombre de services au cours de son processus d'intervention.

1.1. Les besoins des porteurs de projet

Pour se lancer dans la création d'une entreprise, les porteurs de projet font face à un certain nombre de difficultés et intègrent ainsi une structure d'accompagnement pour qu'elle les réduise. Parmi celles-ci, figure l'accès aux ressources financières ; un porteur de projet peut décider de poursuivre ou non dans la voie de la création en fonction des ressources dont il dispose et qu'il peut se procurer. En effet, l'accès au financement est souvent cité comme l'un des obstacles les plus importants que peut rencontrer un porteur de projet (Uzzi, 2007).

Un autre obstacle auquel doit faire face le porteur de projet, est le manque de légitimité face aux clients, aux fournisseurs, aux autres entrepreneurs et l'absence de réseau de contact. Cet obstacle a même été identifié comme un handicap de nouveauté (Chabbal, 1998). Le porteur de projet a ainsi besoin d'être reconnu et légitimé sur le marché pour pouvoir poursuivre son activité. A cet effet, il intègre une structure d'accompagnement pour bénéficier de sa réputation, de son image de marque et pour que la structure lui permette d'entrer en contact avec différentes parties prenantes.

Une autre raison qui peut pousser un porteur de projet à vouloir intégrer une structure d'accompagnement, est son manque de compétences dans certains domaines relatifs à l'activité de son entreprise. Le porteur de projet peut être un technicien (possédant des compétences techniques) et ne quasiment rien connaître du monde de la gestion, du management, du marketing ou de la stratégie ou, au contraire, il peut être un gestionnaire et avoir quelques défaillances sur le plan technique.

Enfin, un autre besoin que souhaite combler un porteur de projet en intégrant une structure d'accompagnement, est l'accès à certains services qui peuvent faciliter l'exercice de son

³Le fait de répondre aux besoins des porteurs de projet peut être considéré comme un critère d'évaluation de la performance des structures d'accompagnement, dans la mesure où cela donne un niveau de satisfaction élevé pour les entrepreneurs potentiels.

métier d'entrepreneur. Il peut s'agir de services administratifs, d'aide à l'élaboration du plan d'affaires, de locaux ou de bureaux pour exercer son activité, etc.

1.2. Les services offerts par les structures d'accompagnement

Les structures d'accompagnement peuvent accroître les connaissances des porteurs de projet et permettre le développement des compétences de ces derniers. En effet, selon Carrier et Tremblay (2007), les structures d'accompagnement visent un apprentissage facilitant les premières fonctions de l'entrepreneur et l'acquisition de compétences managériales, de compétences technico-fonctionnelles et de compétences entrepreneuriales. Les compétences entrepreneuriales regroupent les compétences individuelles (connaissances et expériences), les compétences professionnelles (compétences dans le monde du travail), les compétences collectives et les compétences organisationnelles (Laviolette et Loué, 2007).

L'amélioration et l'augmentation des connaissances et des compétences des porteurs de projet passent par le service « formation » qu'offre la structure d'accompagnement. Elle peut aussi proposer des services administratifs (aide dans les démarches administratives, mise à disposition de bureaux, de fax, de téléphone, de secrétaire, etc.) soit tout service qui peut faciliter l'exercice de l'activité de l'entreprise et du métier d'entrepreneur. Un autre service de la structure d'accompagnement qui peut à la fois répondre au besoin de légitimité et au besoin de financement du porteur de projet, est le réseautage (la mise en réseau).

Selon Watson (2007), le réseautage permet l'accès aux ressources encastrées dans le réseau, d'entretenir des relations avec des banquiers, ce qui facilite ainsi l'obtention de crédit (Uzzi, 2007). Il légitime l'entrepreneur en tant que jeune patron, grâce à une plus grande visibilité de l'entreprise sur le marché, de dépasser le handicap de nouveauté, d'accéder à des informations qui n'auraient pas pu être obtenues autrement ou qui auraient pu l'être, mais à des coûts plus élevés.

Les avantages de ces structures d'accompagnement sont très nombreux, et ont été mis en évidence par beaucoup de chercheurs⁴. Ces derniers s'accordent à dire que le service de mise en contact qu'offrent les structures d'accompagnement, est un véritable atout pour le porteur de projet et il conditionne la survie de l'entreprise et, par voie de conséquence, améliore la performance de ces structures⁵. Les services offerts peuvent ainsi constituer un critère d'évaluation de la pertinence de l'intervention des structures d'accompagnement.

1.3. L'intervention des structures d'accompagnement

Selon Paturel (1997) et Paturel et Masmoudi (2005), le processus de création et d'accompagnement se déclenche lorsque la composante stratégique⁶ et la composante psychologique⁷ de la démarche de création sont en interaction. Ce processus comporte trois

⁴ Voir Hoang et Antoncic (2003), Chabaud, Ehlinger et Peter (2003), Peter, Rice et Sundararajan (2004), Chabaud, Ehlinger et Peter (2005), Bollingtoft et Ulhøi (2005), Julien (2007), Buche et Scillitoe (2007), Hughes, Ireland et Morgan (2007), Smith et Lohkre (2008), etc.

⁵ Si l'on raisonne en termes quantitatifs pour évaluer la performance des structures d'accompagnement c'est-à-dire en retenant le nombre d'entreprises survivantes après un nombre d'années fixé, après avoir intégré une structure d'accompagnement, on peut trouver un lien entre la survie des entreprises et la performance de ces structures.

⁶ La composante stratégique est un ensemble formé par le projet d'entreprise, les ressources et l'environnement (Paturel, 1997).

⁷ La composante psychologique est un ensemble de comportements, d'aptitudes et de motivations du ou des porteurs de projet (Paturel, 1997).

phases avec la phase de pré-incubation, la phase d'incubation et celle de post-incubation (Paturel, 2009).

1.3.1. La phase de pré-incubation

Cette phase est importante pour modéliser les deux composantes de la démarche de création, mais aussi pour l'évaluation de la pertinence du projet et pour détecter les besoins en accompagnement des porteurs de projet. Il s'agit en pratique de diagnostiquer les projets et d'accepter ou non la candidature d'un porteur de projet en fonction de sa position dans le modèle des « 3 E » par rapport à la zone de cohérence stratégique⁸.

1.3.2. La phase d'incubation

Elle est celle qui reflète le mieux la dynamique du modèle des « 3 E » puisque c'est dans cette phase que la structure d'accompagnement va interagir avec l'entrepreneur et son entreprise. Elle va ainsi repositionner les projets détectés pour les faire parvenir dans la zone de cohérence du modèle. Ceci se fait à travers son action sur le ou les « E » qui sont hors de la zone de cohérence.

La structure va donc agir sur E1 en essayant d'avoir une influence sur les besoins de l'entrepreneur en termes de motivation et d'aspiration. Elle peut aussi essayer d'intervenir sur E2 en répondant aux besoins de l'entreprise en termes de compétences et de ressources et en accordant à l'entrepreneur des services tels que la formation et l'accès aux ressources financières.

La structure peut enfin avoir une influence sur E3, en accordant à l'entrepreneur le service d'accès à l'information qui permettra à ce dernier de détecter des opportunités d'affaires avec leurs marchés pertinents correspondants. La structure agira donc indirectement sur les possibilités offertes par l'environnement que doit retenir l'entrepreneur potentiel.

1.3.3. La phase de post-incubation

Cette phase est celle de la stabilisation du projet dans sa zone de cohérence stratégique. Elle permet aussi la validation des stratégies de développement des entreprises accompagnées. Dans cette étape, la structure assure le suivi de l'entreprise, limite les risques d'échec pour faciliter la pérennisation future de l'affaire.

Selon Hughes et al. (2007), l'équipe managériale de la structure construit un réseau et le rend accessible aux entreprises accompagnées qui n'auront qu'à le rejoindre sans perdre un temps considérable à construire leurs propres réseaux. Ce service de réseautage joue ainsi un rôle clé dans la croissance des entreprises accompagnées.

1.4.L'aide et l'accompagnement à la création d'entreprises en Tunisie

L'engouement pour l'entrepreneuriat et la création d'entreprises est encore récent en Tunisie. Ce n'est que vers les années 90 que l'économie tunisienne s'est engagée dans une politique d'ouverture⁹, de libéralisation et de privatisation.

⁸Zone identifiée par le modèle des « 3 E », au sein de laquelle il y a intersection des composantes E1, E2 et E3 du modèle.

⁹ Avec la signature de l'accord de libre-échange avec l'Union Européenne en 1995, notamment.

La stratégie tunisienne de développement industriel est basée sur la promotion et le développement de la PME par l'intermédiaire de certaines mesures dont la création de structures institutionnelles d'encouragement à la création d'entreprises.

Les dispositifs d'accompagnement et d'appui à la création d'entreprises ont pour mission le développement d'entreprises capables de faire face à la pression concurrentielle en les aidant à intégrer de nouvelles technologies et de nouvelles compétences et en leur permettant une restructuration financière, commerciale et stratégique. Les mesures d'encouragement instaurées ont notamment consisté à créer des pôles technologiques et des pépinières d'entreprises dans chaque gouvernorat pour soutenir la création d'entreprises technologiques innovantes et pour fournir aux porteurs de projets des conseils, un appui et un hébergement initial.

La première structure d'accompagnement a été créée en Tunisie en 2001 et plusieurs autres ont suivi depuis. Il paraît donc opportun de faire une évaluation de la pertinence de l'intervention de ces structures, en essayant de voir si elles répondent aux besoins des porteurs de projet, si elles leur offrent les services qui leur sont utiles pour la création et le développement de leur affaire et si elles adoptent le processus d'accompagnement cité ci-dessus.

Nous avons ainsi présenté l'accompagnement à la création d'entreprises en mettant l'accent sur les besoins des porteurs de projet auxquels les structures d'accompagnement doivent répondre lors de leurs processus d'intervention, par l'intermédiaire des services qu'elles offrent. Il convient donc maintenant d'exposer les critères sur lesquels va se baser notre travail pour évaluer la pertinence et la performance de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes.

2. Les critères d'évaluation de la performance des structures d'accompagnement

Il existe une panoplie de structures d'accompagnement à travers le monde. On trouve ainsi les incubateurs¹⁰, les technopoles¹¹, les pépinières¹², les couveuses¹³, etc. L'entrepreneur est donc devant un choix difficile face à cet ensemble. Notre objectif est donc de proposer quelques critères qui permettront à l'entrepreneur tunisien de choisir la structure la plus performante en matière de services dont il a besoin et d'aide de qualité.

Les structures d'accompagnement annoncent, dans leur mission, l'offre de différents services mis à la disposition des porteurs de projet pour les accompagner dans la création et le démarrage de leur entreprise. Il s'agit donc de savoir s'il y a une adéquation entre les objectifs annoncés de la structure et son intervention réelle auprès des porteurs de projet.

Afin de répondre à cet objectif d'évaluation de la pertinence de l'intervention des structures d'accompagnement, nous avons choisi de nous baser sur des critères d'efficacité, d'efficience et d'effectivité dégagés à partir du modèle des « 3 F » de Paturel (2007, figure n° 1), car ce modèle a montré son opérationnalité et a même été primé en 2009 lors du concours de l'Economie des PME, ce qui lui donne une légitimité peu contestable.

¹⁰Un incubateur est un lieu où s'échangent des prestations et qui a pour mission de favoriser l'émergence et la concrétisation de projets d'entreprises innovants (Berger-Douce : 2001 :6 ; Paturel, 2009).

¹¹Une technopole est un système ouvert de coopération entre chercheurs, industriels et aménageurs (Burnier et Lacroix -1996- cités par Berger-Douce -2001 :4- ; Paturel, 2009).

¹²Une pépinière est un site d'accueil temporaire de porteurs de projets ayant créé leur entreprise.

¹³Les couveuses sont des structures fiscalisées qui hébergent individuellement les activités des entrepreneurs à l'essai (Vaesken et Torterat ; 2005 :6).

Le modèle des 3Fest un modèle de performance applicable à la PME et d'une manière plus générale à toutes les organisations. Il distingue trois groupes d'indicateurs de la performance, en relation avec l'efficacité (F 1), l'efficience (F 2) et l'effectivité (F 3).

L'efficacité est définie comme « la relation des constats effectués sur un certain nombre d'indicateurs par rapport à la valeur souhaitée pour ces mêmes critères dans le cadre des objectifs du dirigeant, c'est-à-dire de la vision stratégique et opérationnelle qu'il a de son organisation »¹⁴. Il s'agit donc de rapprocher les objectifs des réalisations en se basant sur des objectifs fournis par le dirigeant. Dans notre cas, les objectifs des dirigeants des structures d'accompagnement peuvent être, par exemple, en termes d'entreprises créées, de nombre de personnes accompagnées, de taux de création¹⁵ ou de nombre d'entreprises survivantes après 3 ans d'activité (taux de survie–Mian, 1996-), etc.

L'efficience, quant à elle, sert à suivre la façon dont l'entreprise consomme ses moyens de production par rapport aux normes qui permettent de rester compétitif dans l'activité et le segment de marché ciblés. La référence est représentée, pour chaque indicateur, par ce qui se fait dans l'activité de la PME ou de l'organisation par les meilleurs concurrents, car il s'agit souvent de la norme pour rester dans le marché dans de bonnes conditions (problème de la compétitivité).

Dans notre cas, il s'agit de comparer les réalisations des structures d'accompagnement par rapport à leurs concurrents (normes d'accompagnement sur le marché) ; plus les écarts entre les réalisations et les normes sont importants, plus la structure sera considérée comme inefficente.

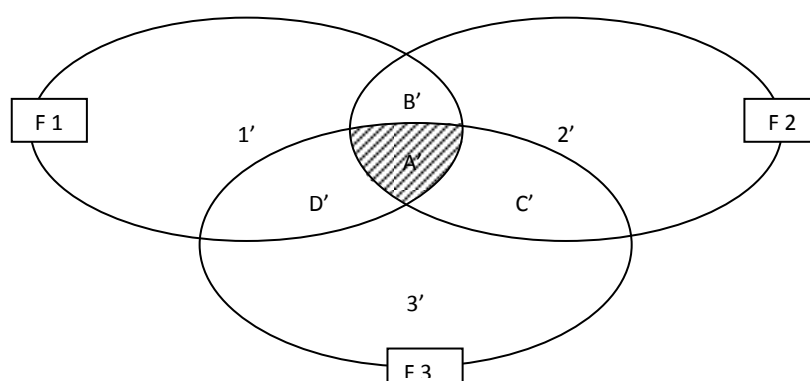
Enfin, concernant l'effectivité, il est question de suivre le niveau de satisfaction des parties prenantes de l'organisation. Les critères pertinents en la matière touchent aussi bien les parties prenantes internes (satisfaction du personnel au travail et suivi des conditions de travail, climat social, nombre de conflits, taux d'absentéisme, etc.) que celles externes (satisfaction des clients, des fournisseurs, des personnes ayant mis de l'argent dans l'affaire, etc.)

Concrètement, il peut s'agir, pour la satisfaction des parties prenantes internes, du climat social au sein de la structure d'accompagnement, de l'absentéisme du personnel de la structure, des formateurs ou des experts à qui elle fait appel. Pour ce qui est de la satisfaction des parties prenantes externes, on peut utiliser la satisfaction des clients de la structure c'est-à-dire la satisfaction des porteurs de projet. C'est la réponse aux besoins des créateurs potentiels, suivie à partir de divers critères.

¹⁴Paturel (2000 :178).

¹⁵ Indicateur que retient le réseau Boutique de Gestion et les pouvoirs publics français pour leurs évaluations.

Figure 1 : Le modèle des « 3F »



Source : Paturel (2007)

Les structures d'accompagnement les plus performantes sont celles qui se situent dans la zone de cohérence (zone A' dans le modèle des « 3F » ; figure n°1). Les structures se positionnant dans les zones 1', 2' et 3' sont des structures où seulement un des « F » est assuré.

Pour ce qui de la zone 1', la structure atteint un niveau d'efficacité, mais elle est inefficace et sans respect de l'effectivité. Une structure se positionnant dans la zone 2', correspond à une organisation qui obtient un niveau d'efficacité correct, mais inefficace et sans tenir compte de ce que recherchent ses parties prenantes (effectivité). Pour celle figurant dans la zone 3', il s'agit d'une organisation avec la préoccupation exclusive de l'effectivité, donc inefficace et inefficace.

Enfin, pour les trois derniers cas, c'est-à-dire les structures se positionnant dans les zones B', C' et D', elles sont susceptibles d'entrer dans la zone de cohérence du modèle des « 3F » sous contrainte de faire quelques efforts dans ce sens. Nous proposerons, à cet effet, certaines recommandations.

3. La méthodologie de la recherche

Pour atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons réalisé une enquête auprès de 30 structures d'accompagnement réparties sur tout le territoire tunisien. Nos informations ont été recueillies grâce au réseau national tunisien des pépinières d'entreprises¹⁶. Ceci nous a permis de collecter des données sur notre premier critère d'évaluation de la performance des structures d'accompagnement, à savoir l'efficacité. Nous avons regroupé des données concernant le nombre d'entreprises accompagnées et leur taux de survie.

Pour ce qui est du deuxième critère d'évaluation, soit l'efficacité, nous avons opté pour une comparaison des résultats des structures d'accompagnement tunisiennes avec ceux des structures françaises. Nous avons ainsi collecté des informations sur ces dernières grâce au réseau national français des pépinières d'entreprises et, plus précisément, grâce aux Boutiques de gestion¹⁷.

Enfin, pour le dernier critère d'évaluation (l'effectivité), nous avons envoyé par mail un questionnaire aux différents entrepreneurs accompagnés qui portait sur leur motivation, leur

¹⁶Nous avons obtenu nos données sur les structures d'accompagnement tunisiennes grâce aux informations disponibles sur le site internet du réseau national des pépinières d'entreprises : <http://www.tunisieindustrie.nat.tn>

¹⁷Les informations sur les structures d'accompagnement françaises ont été relevées à partir des informations figurant sur le site internet des Boutiques de gestion : <http://www.bge.asso.fr>

parcours d'accompagnement et leur satisfaction par rapport à ce parcours et à l'intervention de la structure qui les a reçus et aidés. Cependant, vu la contrainte de temps et le taux de réponses obtenues très faible (pas plus d'une dizaine d'entrepreneurs), nous avons retenu un autre critère qualitatif qui est la réponse aux besoins des entrepreneurs par l'offre de services et les moyens mobilisés par les structures d'accompagnement destinés aux porteurs de projets¹⁸.

Pour traiter les données collectées, nous avons choisi d'utiliser le logiciel SPSS 18.0. Nous avons opté pour la technique du tri à plat afin de dégager les caractéristiques des structures enquêtées. Par la suite, nous avons effectué le test de dépendance du chi-deux pour étudier les relations qui existent entre certaines variables. Ce test porte sur une analyse bi-variée incluant deux variables et permet d'accepter ou de rejeter l'hypothèse H0 signifiant qu'il n'y a pas de dépendance.

3.1. La description de l'échantillon

3.1.1. Les structures d'accompagnement enquêtées

Notre enquête a été réalisée sur un échantillon de 30 structures d'accompagnement présentes sur le territoire tunisien (chaque gouvernorat comporte au moins une structure). Ces structures ont accompagné au total 508 entrepreneurs. Le tableau n°1 reprend la composition de notre échantillon.

Tableau n°1 : Composition de l'échantillon.

Structures d'accompagnement	Date de création	Entreprises Hébergées	Entreprises Sorties	Entreprises Accompagnées	Fréquence en %
1-Radès Technologie Plus	2003	17	19	36	7,1
2-Nabeul Elan Technologique	2001	12	33	45	8,9
3-Sfax Innovation I	2001	12	38	50	9,8
4-Sousse TEC	2003	6	20	26	5
5-Kairouan Innovation Technologique	2004	5	10	15	3
6-Gabes Promotech	2003	9	12	21	4,1
7-Gafsa Technologie du Futur	2003	4	21	25	4,9
8-Djerba Création et Innovation	2005	7	12	19	3,7
9-Pépinière des initiatives innovantes Kasr Hellal	2004	7	10	17	3,3

¹⁸Ceci va nous permettre de savoir si les structures d'accompagnement tunisiennes interviennent en offrant des prestations dont les entrepreneurs ont besoin et si elles sont proposées tout au long du processus d'accompagnement dégagé par Paturel et Masmoudi (2005).

10-Mahdia Entreprendre	2005	11	10	21	4,1
11-Le Kef Eссор Tech	2004	9	3	12	2,4
12-Jendouba Créatic	2004	13	6	19	3,7
13-Kébili Initiative Création	2007	5	2	7	1,4
14-Beja Eссор Technologique	2007	5	9	14	2,8
15-Pépinière d'Entreprise de Bizerte	2007	14	4	18	3,5
16-Zaghouan Terre d'Entreprendre	2006	10	11	21	4,1
17-Manouba Tech	2008	8	5	13	2,6
18-La pépinière d'entreprises de Sidi Bouzid	2008	3	2	5	1
19-Pépinière d'Entreprise de Kasserine	2008	3	1	4	0,8
20-Tataouine Innovation Technologique	2008	3	0	3	0,6
21-Siliana Innovation	2007	1	0	1	0,2
22-Tozeur Osez Entreprendre Djérid	2008	2	3	5	1
23-Sfax Innovation II	2008	17	8	25	4,9
24-Centre d'Innovation et de Développement et de l'INSAT	2002	11	14	25	4,9
25-Carthage Innovation de l'EPT	2006	6	9	15	3
26-Manartech de l'ENIT	2006	10	0	10	2
27- Innotech du Technopôle de Borj Cedria	2002	Non Mentionné	Non Mentionné	Non Mentionné	Non Mentionné
28-Pépinière des Entreprises de Communication du Technopôle El-Ghazala	2006	10	0	10	2
29- Technopôle de Sfax	2006	15	0	15	3
30- Softech la pépinière	2006	8	3	11	2,2
Total		243	265	508	100

On remarque que les structures d'accompagnement qui ont accueilli le nombre le plus important d'entrepreneurs par rapport aux autres structures sont celles qui se situent dans les gouvernorats¹⁹ du Grand Tunis 19% (les structures 1, 24, 25 et 28), de Sfax 17,7% (les structures 3, 23 et 29), de Nabeul 8,9% (structure 2) et de Sousse 7,2% (les structures 4 et 30). Ceci s'explique par le fait que la concentration industrielle dans ses gouvernorats est très forte, leur infrastructure est plus développée et la main-d'œuvre y est plus dense.

En effet, selon Di Tommaso et al. (2001), les plus hautes concentrations d'entreprises manufacturières se trouvent dans les gouvernorats qui offrent 90 % des emplois à proximité du centre administratif et économique et disposent d'une bonne infrastructure.

3.1.2. Les entreprises accompagnées

Il s'agit de dégager les caractéristiques des entreprises accompagnées en fonction du secteur d'activité dans lequel elles opèrent.

Tableau n°2 : Le secteur d'activité des entreprises accompagnées

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	Fréquence en %
Industrie	160	31,5
Commerce	46	9,1
Services	302	59,4
Total	508	100

La plupart des entreprises accompagnées, soit 59,4%, travaillent dans le secteur des services, secteur qui est en plein essor ces dernières années partout dans le monde, suivi par le secteur de l'industrie soit 31,5 %, secteur porteur en Tunisie. Le secteur le moins représenté est celui du commerce avec seulement 9,1% des entreprises accompagnées.

Ceci s'explique par le fait que le secteur des services est porteur d'opportunités d'affaires et ne nécessite pas d'investissement lourd. C'est aussi un secteur sur lequel mise la Tunisie d'aujourd'hui. En effet, la Tunisie occupe la première place à l'échelle africaine et la 39^e position²⁰ à l'échelle mondiale, pour les technologies de l'information et de la communication, et, en 2005, le sommet mondial sur la société de l'information s'est tenu à Tunis.

En ce qui concerne l'industrie, sa deuxième position dans les secteurs d'activité des entreprises accompagnées, s'explique par le fait que ce secteur est en croissance continue depuis les années 1980²¹. Il emploie une masse importante de personnes, notamment grâce à la sous-traitance, et il présente, avec le secteur tertiaire, beaucoup d'opportunités d'affaires.

Nous avons aussi noté dans notre enquête que la totalité des entreprises accompagnées sont des TPE, c'est-à-dire des entreprises de moins de 10 personnes.

¹⁹La Tunisie comporte 23 gouvernorats qui sont l'équivalent des départements de la France métropolitaine.

²⁰Selon le rapport du forum économique mondial, 2009-2010.

²¹ Selon l'Institut National des statistiques, le secteur de l'industrie en Tunisie a réalisé un taux de croissance de 5,6% en 1981 et de 6,5% en 2001.

3.1.3. Les entrepreneurs accompagnés

Il s'agit de connaître le genre des entrepreneurs qui est le plus représenté dans les structures d'accompagnement tunisiennes.

Tableau n°3 : Le genre des entrepreneurs accompagnés

Genre	Nombre d'entrepreneurs	Fréquence en %
H	410	80,7
F	98	19,3
Total	508	100

Un constat prévisible dans les pays arabo-méditerranéens est qu'une forte majorité des entrepreneurs accompagnés est constituée d'hommes (80,7%). Ceci s'explique par la culture tunisienne et la place qu'elle accorde à la femme. En effet, les choix et décisions des femmes tunisiennes sont influencés par les réalités liées au genre.

Une autre explication de cet écart est aussi le fait que les entrepreneuses seraient moins ambitieuses ou plutôt plus affectives que les hommes. En effet, les femmes associent une dimension altruiste à leur aventure entrepreneuriale et ont une logique d'effectivité et d'affectivité plutôt qu'une logique directement liée à l'argent. Ceci s'expliquerait aussi par le fait qu'elles aient, comme les immigrés, des besoins spécifiques en matière d'accompagnement, d'où leur réticence à créer une entreprise et à intégrer une structure d'accompagnement peu adaptée à leurs besoins (Lévy-Tadjine et al, 2005).

Il est à noter que sur les 98 entrepreneuses identifiées, deux entreprennent avec leurs conjoints, deux sont de nationalité étrangère (française) et que sur les 410 entrepreneurs hommes, on a dénombré un seul cas d'équipreneuriat²².

Tableau n°4 : Caractéristiques des entrepreneurs accompagnés

	Age			Total	Diplôme			Total
	Moins de 25 ans	de 26 à 30 ans	Plus de 30 ans		Techniciens supérieurs	Titulaires de DESS	Ingénieurs	
Nombre	59	242	207	508	144	143	221	508
Fréquence en %	11,7	47,6	40,7	100	28,4	28,1	43,5	100

²²L'explication possible au fait qu'il y ait un seul cas d'équipreneuriat dans les structures d'accompagnement tunisiennes est l'adage répondu en Tunisie qui exprime que : « l'association, c'est la perdition ».

4. Les résultats et leur discussion

Nous allons présenter nos résultats en fonction des critères retenus pour évaluer la performance des structures d'accompagnement.

4.1. Le critère 1 : l'efficacité vu par le taux de survie et le taux de création

Selon Mian (1996), le taux de survie des entreprises accompagnées se mesure en divisant le nombre d'entreprises survivantes après 3 ans d'activité par le nombre total d'entreprises accompagnées. Le nombre total d'entreprises accompagnées et créées grâce aux structures d'accompagnement tunisiennes est de 508, tandis que le nombre d'entreprises survivantes après 3 ans d'activité, est de 123, ce qui donne un taux de survie des entreprises tunisiennes accompagnées d'environ 25% (24,21%). Une entreprise aidée sur 4 a donc survécu. En comparant ce résultat par rapport à celui obtenu pour les entreprises non accompagnées²³, soit 89% après 3 ans d'activité et 81% après 5 ans d'activité, on remarque que ce taux est faible mais ceci peut être expliqué par la relative jeunesse des structures²⁴ et du processus d'accompagnement en Tunisie. Concernant, le ratio taux de création qui est obtenu en divisant le nombre d'entreprises créées par le nombre d'entreprises accompagnées, ce dernier est de l'ordre de 100% pour les structures d'accompagnement tunisiennes ; toutes les entreprises qui intègrent ces structures sont effectivement créées. En effet, l'engagement de création d'une entreprise par le porteur de projet est l'une des conditions d'admission de ce dernier.

Nous ne pourrions conclure quant à la performance de ces structures qu'en fonction du reste de nos critères. En effet, le critère du taux de survie a des effets pervers²⁵ provenant du fait que les structures d'accompagnement ont tout intérêt à retenir les projets dont on sait qu'ils peuvent se concrétiser avec assurance de leur pérennité à moyen terme, sans aucun accompagnement, parce qu'ils figurent déjà au départ dans la zone de cohérence du modèle des « 3 E ». Ce choix vient alors majorer favorablement le taux de survie des entreprises accompagnées par les structures d'accompagnement, alors que la pérennité n'est pas due à l'aide ainsi proposée, vu que le projet pouvait être réalisé sans aucun accompagnement. On peut donc avancer l'idée que le taux de survie des entreprises accompagnées risque d'être majoré ou/et que les porteurs des meilleurs projets ne font pas appel à des accompagnateurs en Tunisie, en raison des doutes qu'ils ont concernant l'aide qu'ils pourraient obtenir auprès d'eux. Il en est de même pour le critère du taux de création puisque ces structures n'acceptent que les projets dont l'issue est certaine et ce en exigeant des porteurs de projets de signer une déclaration sur l'honneur prouvant qu'ils s'engagent à créer réellement une entreprise et qu'ils sont totalement disponibles et dévoués au projet de création.

Cependant nous avons tenté de contrebalancer ces effets pervers en utilisant le critère d'utilité sociale. Selon Gianfaldoni (2002), la notion d'utilité sociale couvre l'ensemble de la valeur créée par les différents organismes intervenant au processus de production du service d'accompagnement et de financement à la création d'activité ; cette valeur n'est pas liée à l'intérêt personnel qui préside les choix et les objectifs de l'action économique peuvent répondre à l'intérêt général ou collectif. Ainsi, les structures d'accompagnement tunisiennes ont une utilité sociale ; elles contribuent à la dynamisation de leurs zones d'implantation en

²³ Donnée obtenue grâce à l'Institut National des Statistiques tunisien.

²⁴ En effet, comme le montre le tableau n°1, la plus ancienne structure d'accompagnement tunisienne a été créée en 2001.

²⁵ Paturel (2009)

améliorant l'infrastructure, en créant des emplois et en engendrant des effets externes positifs²⁶ de l'ordre du social et en renforçant le tissu des liens sociaux²⁷.

4.2.Le critère 2 : l'efficience évaluée par les résultats atteints par rapport aux concurrents

Il s'agit de comparer les résultats des structures d'accompagnement tunisiennes par rapport aux résultats des structures d'accompagnement françaises en termes d'entreprises créées et de taux de survie. Le nombre d'entreprises créées par les Boutiques de gestion en France est de 17 500 avec un taux de survie de 71%. La Tunisie paraît donc bien loin des normes concurrentielles.

Cependant, il faut atténuer ce constat par quelques remarques. En effet, la majorité des entreprises créées par les Boutiques de gestion sont dans le secteur du commerce (alors qu'en Tunisie, c'est le secteur le moins présent). Les entreprises tunisiennes sont exclusivement individuelles (une seule entreprise est créée en équipe) alors qu'en France le taux d'entreprises individuelles est de 69% ; le fait d'entreprendre à plusieurs (dans son sens le plus simple) pourrait donc être une des raisons de la survie des entreprises.

En outre, il y a la spécificité des entrepreneurs accompagnés par les Boutiques de gestion ; ils sont souvent en difficultés et la réussite de leur entreprise devient une priorité alors qu'en Tunisie, ils sont tous des diplômés de l'enseignement supérieur (28,4% ont un diplôme de technicien supérieur, 28,1% ont un DESS c'est-à-dire un master professionnel et 43,5 % sont des ingénieurs). Les créateurs tunisiens aidés sont en majorité des jeunes entrepreneurs ayant de 26 à 30 ans (47,6%) et ils vivent la création d'entreprises comme une première approche du monde réel qui peut ne pas réussir et, dans ce cas, ils envisagent d'autres options (comme obtenir un emploi salarié). Enfin, d'autres explications de l'écart entre les deux pays sont leur démographie, la jeunesse de l'entrepreneuriat et de tout ce qui l'entoure en Tunisie par rapport à la France.

Jusqu'à présent, le premier critère retenu montre un manque d'efficacité des structures d'accompagnement, et le deuxième critère montre une efficience relativement faible mais aisée à expliquer au moins en partie, compte tenu des limites citées ci-dessus. Reste à voir le troisième critère de performance.

4.3.Le critère 3 : l'effectivité vu uniquement par le niveau de satisfaction des entrepreneurs

Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, nous avons retenu comme troisième critère de performance des structures d'accompagnement, la satisfaction des entrepreneurs. A cet effet, nous avons envoyé un questionnaire aux entrepreneurs accompagnés pour avoir une idée sur leur satisfaction. Mais, compte tenu du faible taux de réponses obtenues, nous avons opté pour l'évaluation de ce niveau de satisfaction à travers la réponse de ces structures aux besoins des entrepreneurs. La structure est ainsi jugée effective si elle arrive à répondre aux besoins de l'entrepreneur en lui offrant les services dont il a besoin.

Nous avons fait le choix de présenter les besoins des entrepreneurs identifiés par un certain nombre de chercheurs (paragraphe 1.1), de les comparer aux services que les structures

²⁶ Ces effets sont aussi désignés en tant qu'externalités positives (Gianfaldoni ; 2004).

²⁷ Dans une enquête qualitative réalisée en 2009 sur les réseaux sociaux dans les structures d'accompagnement tunisiennes, Maalel et Ben HadjMbarek soulignent que les entrepreneurs enquêtés parlent de création de liens forts au sein de la structure et d'entraide qui pouvaient parfois remplacer les services de la structure.

d'accompagnement sont théoriquement censées offrir (paragraphe 1.2) et également aux services offerts en pratique par les structures d'accompagnement tunisiennes, afin d'avoir une vision plus globale de ce troisième critère de performance.

Tableau n° 5 : Le critère d'effectivité.

Les besoins identifiés	Les services offerts en théorie	Les services offerts en pratique (Tunisie)
Accès aux ressources financières	Mise en contact avec les banquiers et les sociétés d'investissement.	Parrainage avec des entreprises ou des banques et aide à la recherche de partenaires. Aide à l'élaboration de plan d'affaire attrayant. Aide à la détection de fonds.
Légitimité	Réseautage	Facilitation de l'intégration des entreprises dans l'environnement économique, social, etc. Rencontres avec d'autres entreprises et contacts avec des clients ou des fournisseurs potentiels.
Compétences	Formation et apprentissage des compétences entrepreneuriales.	Formation afin d'acquérir des compétences entrepreneuriales. Suivi par des experts personnalisés et par des coaches. Assistance sur des aspects financiers, techniques, commerciaux, légaux et fiscaux.
Réseau de contacts	Réseautage	Réseautage Mise en relation avec les centres de recherche. Accès au réseau de partenaires internationaux.
Moyens matériels	Mise à disposition des locaux et des équipements de la structure.	Mise à disposition des locaux et des moyens de la structure. Accès aux salles de réunion, accès aux laboratoires, aux services liés aux moyens de communications.

Ainsi, comme le montre le tableau n°5, les structures d'accompagnement tunisiennes répondent aux besoins des entrepreneurs et leur donnent accès aux services qu'elles sont théoriquement supposées offrir. On peut donc conclure qu'elles sont effectives par rapport à ce critère.

Outre ces trois composantes essentielles de la performance que sont l'efficacité, l'efficience et l'effectivité, nous pouvons aussi utiliser un autre modèle pour estimer la pertinence de l'intervention des structures d'accompagnement. En effet, selon Paturel et Masmoudi (2005), le modèle qu'il propose est un instrument d'appréciation de l'activité des structures d'accompagnement. Il permet, en effet, de dégager un processus d'accompagnement

(paragraphe 1.3) « optimal », c'est-à-dire un processus qui, une fois suivi et respecté par la structure, permettrait aux projets accompagnés de réussir.

Ainsi, notre enquête nous a permis d'identifier le processus d'accompagnement des structures tunisiennes qui se décline en cinq étapes. La première étape est celle de l'information et de l'orientation par laquelle les responsables, chargés de l'accueil, répondent aux interrogations des porteurs de projet en matière de création d'entreprises et les orientent dans leurs démarches de création. Ces informations généralistes sur l'environnement de la création en Tunisie sont complétées par une documentation (des fiches de projet, des brochures et des guides).

La deuxième étape est celle de la formation et de l'encadrement ; les formations se déroulent en deux cycles par an, portant sur 14 thèmes dispensés à raison d'une séance par semaine, et l'encadrement est assuré sous forme de conseils (validation du projet, étude de la préfaisabilité, étude de marché, etc.).

La troisième étape est celle de l'incubation durant laquelle la structure met à la disposition des porteurs de projet, un réseau de compétences multidisciplinaires.

Puis, il y a l'étape de l'hébergement qui se caractérise par la mise à la disposition des créateurs de moyens logistiques, outre l'accompagnement sous forme de conseils et d'expertises, durant la phase de lancement.

Enfin, l'étape de post-hébergement consiste à faire participer les entreprises sortantes aux manifestations régionales, nationales et internationales, mais aussi de promouvoir ces entreprises à travers le Réseau National des Pépinières d'Entreprises.

Ces étapes sont conformes aux trois grands blocs dégagées par Masmoudi et Paturel (2005). L'étape d'information et d'orientation se rapproche de la phase de pré-incubation où il est question du diagnostic du projet et du porteur de projet et de son orientation vers les structures adaptées. Les trois étapes suivantes (formation, incubation et hébergement) coïncident avec la deuxième phase du processus d'accompagnement identifiée par les auteurs cités (phase d'incubation). Enfin, la troisième étape qui est le post-hébergement, correspond à la phase de post-incubation où il est question de suivi des entreprises après leurs sorties des structures d'accompagnement. On peut dire ainsi que les structures d'accompagnement tunisiennes respectent le processus d'accompagnement « optimal » identifié par Masmoudi et Paturel.

Compte tenu des résultats précédents, nous pouvons conclure que les structures d'accompagnement tunisiennes sont partiellement performantes. Elles ont un manque d'efficacité (seulement une entreprise sur quatre survit après 3 ans d'activité). Cependant, on a relativisé ce constat par rapport à la jeunesse du dispositif d'accompagnement en Tunisie. Elles sont relativement efficaces ; la comparaison avec la France a montré que la Tunisie a encore des avancés à accomplir, mais la comparaison doit être relativisée compte tenu des spécificités des deux pays, des secteurs d'activité les plus concernées par la création des deux côtés de la Méditerranée, du type d'entreprises et des spécificités des entrepreneurs accompagnés. Enfin, elles sont effectives en restant exclusivement sur la partie prenante « porteur du projet ».

Elles sont présentes aussi tout au long du parcours de l'entrepreneur et de son entreprise, respectent le processus d'accompagnement qui peut aboutir à la réussite d'un projet de création et essayer, tant bien que mal, de rester « compétitives ».

Pour pouvoir proposer des recommandations qui seraient pertinentes pour l'amélioration de la performance des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons testé l'indépendance entre certaines variables et nous présentons les résultats de ces tests dans le paragraphe suivant.

4.4. L'amélioration de la performance des structures d'accompagnement tunisiennes

D'après les résultats précédents, le premier critère de performance (l'efficacité), mesuré par le taux de survie, fait défaut pour les structures d'accompagnement tunisiennes. Dans ce paragraphe, nous allons tenter de déterminer ce qui peut avoir une influence sur ce taux de survie afin de pouvoir, par la suite, proposer quelques recommandations pour l'améliorer et, par voie de conséquence, tendre vers une meilleure performance de ces structures.

Pour répondre à cet objectif, nous avons testé l'indépendance entre certaines variables. Ainsi, un premier test a été appliqué aux variables « taux de survie des entreprises au sein de la structure » et « implantation de la structure d'accompagnement²⁸ » avec pour hypothèse H0 : il n'y a pas de dépendance entre ces deux variables. Ce test²⁹ a donné un χ^2 égal à (6,442), un degré de liberté = 10, avec un seuil de signification de 5% et une signification égale à 0,777. Ceci conduit à l'acceptation de H0 et nous permet donc de dire qu'il n'y a pas de dépendance entre le lieu d'implantation de la structure et le taux de survie des entreprises accompagnées au sein de cette structure.

En deuxième point, nous avons testé l'indépendance entre la variable « région³⁰ » et la variable « taux de survie ». Ce test³¹ a donné un χ^2 égal à 10,929, le même degré de liberté et pour le même seuil de signification (5%), la signification est de 0,363 soit supérieur à 0,05, ce qui conduit à une acceptation de H0 et nous permet de dire qu'il n'y a pas de dépendance entre le taux de survie des entreprises accompagnées et la région d'implantation de la structure d'accompagnement.

Puis, le test³² appliqué aux variables « taux de survie » et « nombre d'entreprises accompagnées³³ » affiche un χ^2 de 32,596, avec un degré de liberté de 20 et pour le même seuil de signification, une signification égale à 0,037 < 0,05. Ces résultats conduisent donc à un rejet de H0. Ceci nous permet de dire que le taux de survie des entreprises accompagnées

²⁸Cette variable a été codée 1 si le lieu d'implantation de la structure est à proximité d'une zone universitaire et 2 si le lieu d'implantation est à proximité d'une zone industrielle.

²⁹Il s'agit du test n°1 dans notre annexe.

³⁰Cette variable est codée 1 si la structure est en zone rurale et 2 s'il s'agit d'une zone urbaine.

³¹Il s'agit du test n°2 dans notre annexe.

³²Il s'agit du test n°3 dans notre annexe.

³³Cette variable a été codée 1 si la structure accompagne de 1 à 10 entreprises, 2 si elle accompagne de 11 à 30 entreprises et 3 si elle accompagne plus de 30 entreprises.

dépend du nombre d'entreprises accompagnées au sein de la structure. Cette affirmation met l'accent sur l'importance du réseau de la structure pour faire survivre une entreprise, ce qui rejoint aussi les conclusions de certaines recherches³⁴. Elle montre aussi l'intérêt des économies d'échelles (plus la structure accompagne des entreprises, plus elle serait performante) et l'effet de synergie qui peut se dégager de la relation d'accompagnement (en accompagnant davantage d'entrepreneurs, la structure se confronte à des besoins et des difficultés à surmonter de plus en plus diversifiés, ce qui lui permet d'acquérir de l'expérience, de modifier les services offerts en fonction des différents besoins et d'être par la suite plus performante).

Par ailleurs, le test³⁵ d'indépendance entre, d'une part, la variable « taux de survie » et, d'autre part, la variable « les équipements³⁶ de la structure » a donné un χ^2 égal à 7,015, avec un degré de liberté =10 et pour le même seuil de signification (5%), une signification égale à 0,724 et, donc, une acceptation de l'hypothèse H0 ; cela permet de conclure qu'il n'y a pas de dépendance entre le taux de survie des entreprises et les équipements mis à leur disposition.

Enfin, un dernier test³⁷ a été effectué entre les variables « taux de survie » et « financement de la structure »³⁸. Ce test a donné un χ^2 égal à 7,001, avec un degré de liberté de 10, un même seuil et une signification égale à 0,725 et donc une acceptation de H0, ce qui veut dire qu'il n'y a pas de dépendance entre le taux de survie et le type de financement de la structure.

Il ressort que le taux de survie des entreprises au sein de la structure d'accompagnement ne dépend ni du lieu d'implantation de la structure, ni de la région d'implantation, ni des équipements mis à la disposition des entrepreneurs, ni du type de financement de la structure. Il est lié surtout au nombre d'entreprises accompagnées, c'est-à-dire au réseau d'entreprises présent dans l'environnement de l'entrepreneur.

5. Conclusion et recommandations

Au vu des précédents résultats, il semble important pour la structure d'accompagnement de promouvoir le réseau social mis à la disposition des entreprises accompagnées. C'est, en effet, un besoin vital pour la réussite du projet de création et il permet de dépasser le handicap de nouveauté (Uzzi, 2007).

En outre, nous avons remarqué à travers notre enquête que malgré une réponse aux besoins des entrepreneurs, les services offerts par les structures d'accompagnement restent standardisés, ce qui peut avoir un impact sur la qualité de l'accompagnement procuré et, donc,

³⁴Voir Cullière (2005), Messegheem et Sammut (2007), Julien (2007) et Peter et al. (2004).

³⁵Il s'agit du test n°4 dans notre annexe.

³⁶Cette variable dépend du nombre de bureaux dans la structure ; elle a été codée 1 si la structure contient moins de 10 bureaux et 2 si elle en contient au moins 10.

³⁷Test n°5 dans notre annexe.

³⁸Ce financement est soit majoritairement étatique, soit majoritairement privé et cette variable a été codé 1 dans le premier cas et 2 pour le deuxième.

sur la performance de ces structures. Nous recommandons la différenciation des services offerts pour répondre aux besoins spécifiques de certains entrepreneurs. Ainsi, les structures d'accompagnement pourraient davantage soutenir la R&D, favoriser l'accès des entreprises aux ressources de financement et promouvoir la coopération et la coordination entre les entreprises.

Mais ces constats encore peu reluisants, ne sont-ils pas un passage obligé pour des structures d'accompagnement encore en haut de leur courbe d'apprentissage par rapport aux structures françaises ?

Nous avons aussi remarqué que ces structures sont majoritairement financées par l'Etat donc orientées vers l'amont du parcours de création. Nous recommandons également le renforcement du financement privé, afin d'améliorer la qualité de l'accompagnement et orienter plus fortement l'accompagnement vers la post-crétation et le suivi des entreprises.

Cette étude exploratoire présente bien évidemment des limites dont les principales touchent la non prise en compte du point de vue détaillé des entrepreneurs accompagnés pour évaluer les structures tunisiennes d'aides à la création d'entreprises. Les limites du travail proviennent aussi de l'absence d'interviews d'autres parties prenantes comme les dirigeants et le personnel de ces structures. Nous comptons toutefois dépasser ces limites dans le cadre de futures recherches mobilisant plus de temps, notamment pour la collecte de données.

Références Bibliographiques

- **Albert, P. & Gaynor, L. (2001).***Incubators: growing up, moving down a review of literature*, Rapport CERAM, Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Côte d'Azur, Décembre.
- **Berger Douce, S. (2001) :** Le dispositif des incubateurs régionaux, catalyseur de l'essaimage universitaire?, communication présentée à la 10^{ème} conférence de l'A.I.M.S, Québec, 13-15 Juin.
- **Berger Douce, S. (2005) :** L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire : le point de vue critique d'un créateur, communication présentée au 4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 24-24 novembre.
- **Bollingtoft, A. & Ulhoi, J.P. (2005) :** The networked business incubator: leveraging entrepreneurial agency?, *Journal of Business Venturing*, vol. 20, pp. 265-290.
- **Buche, M.W. & Scillitoe, J.L. (2007) :** Influence of gender and social networks on organizational learning within technology incubators, *American Journal of Business*, vol. 22, no.1, pp.59-67.
- **Bruyat, C. (1993) :** *Création d'entreprises : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble II.
- **Carrier, C. & Tremblay, M. (2007) :** La recherche créative d'opportunités d'affaires : compétence négligée des organismes québécois d'accompagnement à l'entrepreneuriat ?

communication présentée au 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.

- **Chabbal, R. (1998)** : *Les structures d'incubation : comparaison internationale*, conseil général des Mines, Juin.

- **Chabaud D., Ehlinger, S. & Peter, V. (2003)** : Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré, communication présentée à la XII^{ème} conférence de l'AIMS, Carthage, 3-6 Juin.

- **Chabaud, D., Ehlinger, S. & Peter, V. (2005)** : Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle : le cas d'un incubateur, communication présentée au 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.

- **Culière, O. (2005)** : Accompagnement et forme de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes, communication présentée au 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.

- **Deschamps, B. et Paturel, R. (2009)** : Transmettre, reprendre un entreprise, Economie et Management, dossier « Les Petites et Moyennes Entreprises », Avril, n° 131, p. 36-41.

- **Di Tommasso, R., Lanzoni, E., et Rubini, L. (2001)** : *Soutien aux PME dans les pays arabes. Le cas de la Tunisie*, UNIDO, Nations Unis.

- **Gartner, B.W. (1985)** : A conceptual Farmework for describing the phenomenon of new venture creation, *The Academy of Management Reviews*, vol. 10, no.4, pp.696-706.

- **Gianfaldoni, P., Richez-Battesti, N., Codello-Guijarro, P. (2002)** : Réseaux d'accompagnement à la création de très petites entreprises : propositions pour une évaluation socio-économique, 6^{ème} congrès International Francophone sur la P.M.E, Québec, Octobre.

- **Gianfaldoni, P. (2004)** : « Utilité sociale versus utilité économique » l'entrepreneuriat en économie solidaire, *Revue écologie et politique*, no.28, pp. 93-103.

- **Hackett, S.M., & Dilts, M.D. (2004)** : A systematic review of business incubation research, *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, no.1, pp.55-82.

- **Hernandez, E.M. (1999)** : *Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat* ; Paris, L'Harmattan.

- **Hoang, H. & Antoncic, B. (2003)** : Networked-based research in entrepreneurship : a critical review, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp.165-187.

- **Hughes, M., Ireland, D.I., & Morgan, R.E. (2007)** : Stimulating dynamic value: social capital and business incubation as a pathway to competitive, *Long Range Planning*, vol. 40, pp.154-177.

- **Julien, P.A. (2007)** : Le réseautage riche : une condition de croissance pour les PME, Communication présentée au 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.

- Laufer, J. (1975) :** Comment devient-on entrepreneur ?, *Revue française de gestion*, Novembre, pp. 11-26.
- Laviolette, E.M., & Loué, C. (2007) :** Les compétences entrepreneuriales en incubateurs, communication présentée au 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.
- Levy-Tadjine, T., Barnier,L.M, Nakakleu,R. (2005) :** L'entrepreneuriat immigré nécessite-t-il un accompagnement spécifique ? Interactions et accommodations dans l'accompagnement d'entrepreneurs immigrés par une Boutique de gestion. 4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, Novembre.
- Leyronas, C. & Sammut, S. (2000) :** Le réseau, processus organisé et organisant de la création et du démarrage des petites entreprises, communication présentée à la 9^{ème} conférence de l'AIMS, Montpellier, 24-26 Mai.
- Maâlel, I. & Ben Hadj Mbarek, K. (2009a) :** Influence du réseau accessible grâce à l'affiliation à une structure d'accompagnement sur la réussite de l'entrepreneur, communication présentée à la 1^{ère} conférence internationale de l'IHEC de Sousse, Sousse, 25-25 Avril.
- Maâlel, I. & Ben Hadj Mbarek, K. (2009b):** Influence du recours aux structures d'accompagnement sur la réussite des entrepreneurs à travers la capital social, communication présentée au 6^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia Antipolis, 19-21 novembre.
- Maâlel, I. et Ben hadj Mbarek, k.M. (2011) :** Intervention of incubator and its impacts on entrepreneur's success through social capital view, *international Journal of Innovation and Learning*, vol.10, No.1.
- Messeghem, K., & Sammut, S. (2007a) :** Processus entrepreneurial et pépinières d'entreprises quand l'accompagnement conduit à l'isolement, communication présentée à la 16^{ème} conférence de l'AIMS, Montréal, 6-9 Juin.
- Messeghem, K., & Sammut, S. (2007b) :** Stratégie de légitimation du créateur d'entreprise face au risque d'isolement dans une pépinière d'entreprise, communication présentée au 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.
- Mian, S.A. (1996) :** 'Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms', *Research Policy*, vol. 25, pp.325-335.
- Ministre de l'Industrie, de l'Energie et des PME, API (Tunisie) (2005) :** Mise en oeuvre par la Tunisie de la charte Euro Méditerranéenne pour l'entreprise, Octobre
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994) :** Toward a theory of new international ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1) ; pp. 45-64.
- Paturel, R. (1997) :** *Pratique du management stratégique*, Collection La gestion en plus ; Presses Universitaires de Grenoble, 150 pages.

- **Paturel, R., & Masmoudi, R. (2005)** : Les structures d'appui à la création d'entreprise, contribution en vue de l'évaluation de leur performance, Papier présenté au 4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 24-25 Novembre.
- Paturel, R. (2007)** :*Démarche stratégique et performance des PME*, chapitre 30 de l'ouvrage « Management des PME, de la création à la croissance », sous la direction de Louis-Jacques FILION, Pearson Education, 2007, pages 429-443.
- **Paturel, R. (2009)** :*Comment peut-on juger les performances d'un incubateur et d'une équipe entrepreneuriale ?* », chapitre 3, Partie 6 : L'évaluation des politiques publiques, Le Grand Livre de l'Economie PME, sous la direction de Gilles LECOINTRE, Lextenso éditions – Gualino, 2009, pages 559-588.
- **Peter, L., Rice, M. & Sundararajan, M. (2004)** : The role of incubators in the entrepreneurial process, *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, pp.83-91.
- Saporta, B., Verstraete, T. (1999)** : Réflexions pour une pédagogie de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises ; 1^{er} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, Novembre.
- **St-Pierre, J.,& Cadieux, L. (2009)** : La conception de la performance : quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de P.M.E ?, communication présentée au 6^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia-Antipolis, 19-21 novembre.
- **Schumpeter, J. (1934)** : *The fundamental phenomenon of economic development*, in Entrepreneurship and economic development, Peter kilbyed, the theory of economic development, Harvard Univesity Press, Cambridge.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000)** : The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1) 217-226.
- **Smith, A.D. & Lohrke, F.T. (2008)** : Entrepreneurial network development: Trusting in the process, *Journal of Business Research*, vol. 61, pp.315-322.
- **Uzzi, B. (2007)** : Small-word networks and management science research: a review. *European Management Review*, vol. 4, pp.77-91.
- Vaesken,P., Torterat,C. (2005)** : Les couveuses d'entreprises à l'essai, une réponse nécessaire mais est-elle suffisante ?, 4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 24-25 Novembre.
- **Watson, P. (2007)** : Modelling the relationship between networking and firm performance, *Journal of Business Venturing*, vol. 22, pp.852-874.

Annexe : Résultats de l'analyse

1. Test n°1 : taux de survie et lieu d'implantation de la structure.

Tableaux 1 : Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,442 ^a	10	,777
Rapport de vraisemblance	8,431	10	,587
Association linéaire par linéaire	2,179	1	,140
Nombre d'observations valides	30		

Tableaux 2 : Corrélations

		Lieu d'implantation de la structure (université,ind)	Taux de survie des entreprises au sein de la structure
Lieu d'implantation de la structure (université,ind)	Corrélation de Pearson	1	-,274
	Sig. (bilatérale)		,143
	N	30	30
Taux de survie des entreprises au sein de la structure	Corrélation de Pearson	-,274	1
	Sig. (bilatérale)	,143	
	N	30	30

2. Test n°2 : taux de survie et région

Tableaux 3 : Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,929 ^a	10	,363
Rapport de vraisemblance	14,740	10	,142
Association linéaire par linéaire	3,555	1	,059
Nombre d'observations valides	30		

Tableau 4 : Corrélations

		Taux de survie des entreprises au sein de la structure	Région d'implantation de la structure
Taux de survie des entreprises au sein de la structure	Corrélation de Pearson	1	,350
	Sig. (bilatérale)		,058
	N	30	30
Région d'implantation de la structure	Corrélation de Pearson	,350	1
	Sig. (bilatérale)	,058	
	N	30	30

3. Test n°3 : taux de survie et nombre d'entreprises accompagnées

Tableau n°5 : Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	32,596 ^a	20	,037
Rapport de vraisemblance	28,661	20	,095
Association linéaire par linéaire	12,143	1	,000
Nombre d'observations valides	30		

Tableau n°6 : Corrélations

		Taux de survie des entreprises au sein de la structure	Nombre d'entreprises accompagnées
Taux de survie des entreprises au sein de la structure	Corrélation de Pearson	1	,647 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
Nombre d'entreprises accompagnées	Corrélation de Pearson	,647 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

^{**}. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4. Test n°4 : le taux de survie et les équipements de la structure

Tableau n°7 : Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,015 ^a	10	,724
Rapport de vraisemblance	9,285	10	,505
Association linéaire par linéaire	2,246	1	,134
Nombre d'observations valides	30		

Tableau n°8 : Corrélations

		Taux de survie des entreprises au sein de la structure	Nombre de bureaux dans la structure
Taux de survie des entreprises au sein de la structure	Corrélation de Pearson	1	-,278
	Sig. (bilatérale)		,136
	N	30	30
Nombre de bureaux dans la structure	Corrélation de Pearson	-,278	1
	Sig. (bilatérale)	,136	
	N	30	30

5. Test n°5 : taux de survie et type de financement

Tableau n°9 : Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,001 ^a	10	,725
Rapport de vraisemblance	9,246	10	,509
Association linéaire par linéaire	1,502	1	,220
Nombre d'observations valides	30		

Tableau n° 10 : Corrélations

		Taux de survie des entreprises au sein de la structure	Type de financement de la structure
Taux de survie des entreprises au sein de la structure	Corrélation de Pearson	1	,228
	Sig. (bilatérale)		,226
	N	30	30
Type de financement de la structure	Corrélation de Pearson	,228	1
	Sig. (bilatérale)	,226	
	N	30	30