



DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE

Tableau de bord de suivi de performance

décembre 2018

L'étude présentée dans ce document a été réalisée sous l'égide de la Conférence des grandes écoles, par le cabinet iNNOECO, avec le soutien de la Caisse des Dépôts et Consignations et en collaboration avec la FNEGE.

La CGE remercie particulièrement tous les établissements qui ont participé directement ou à travers leurs incubateurs à cette étude.



Créée en 1973, la Conférence des grandes écoles (CGE) regroupe 227 établissements d'Enseignement supérieur et de Recherche français et étrangers représentant tout le spectre des formations supérieures en Grandes écoles de niveau master et au-delà. Assurant une formation de masse (41 % des masters délivrés chaque année en France) et de recherche intensive, les Grandes écoles mettent en cohérence un projet pédagogique en fonction du profil de l'étudiant et des débouchés professionnels. *Think tank* pour l'Enseignement supérieur et la Recherche et défenseur des intérêts des Grandes écoles, la CGE accrédite aussi des formations (MS, MSc, BADGE, CQC). Les Grandes écoles membres permettent à la France de proposer une offre de formation et de recherche à déclinaisons multiples et de répondre ainsi aux besoins très variés des entreprises



Créée en 2018, la Banque des Territoires est un des cinq métiers de la Caisse des Dépôts. Elle rassemble dans une même structure les expertises internes à destination des territoires. Porte d'entrée client unique, elle propose des solutions sur mesure de conseil et de financement en prêts et en investissement pour répondre aux besoins des collectivités locales, des organismes de logement social, des établissements publics locaux et des professions juridiques. Elle s'adresse à tous les territoires, depuis les zones rurales jusqu'aux métropoles, avec l'ambition de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales. La Banque des Territoires est également une marque déployée dans les 16 directions régionales et les 35 implantations territoriales de la Caisse des Dépôts afin d'être mieux identifiée auprès de ses clients et au plus près d'eux. www.banquedesterritoires.fr



Créée en 1968 par l'Etat français et les entreprises, la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) a pour principale mission de développer et promouvoir l'enseignement supérieur de gestion en France, et le porter à un niveau d'excellence. La Fondation est un lieu d'échanges privilégié entre les Universités, les Instituts d'Administration des Entreprises (IAE), les Grandes Ecoles de Gestion et les entreprises à qui elle propose toute une gamme de services innovants. www.fnege.org



Fondé en 2012 iNNOECO®, est un cabinet de conseil en management opérationnel dédié à la gestion de projet de développement économique et d'innovation.

De la traduction opérationnelle des stratégies sous forme de plans d'action à la réalisation de projets structurants, nous apportons aux collectivités et opérateurs du développement économique, le talent, les savoir-faire multisectoriels et l'expérience de haut niveau opérationnel de nos conseillers experts.

L'innovation et la performance du tissu entrepreneurial sont les moteurs de la compétitivité des territoires : c'est à la fois notre conviction, et le cœur de notre intervention. Nous participons à la dynamique des écosystèmes d'innovation en pilotant de nouvelles initiatives en matière de développement économique.

SOMMAIRE

	Introduction	2
	Les acteurs du développement de l'entrepreneuriat-étudiant	3
	Les enjeux de la mesure de la performance	5
	La méthodologie	7
	Le tableau de bord d'indicateurs	10
	Conclusion	16



1 ■ INTRODUCTION

Depuis 2008, et plus récemment depuis l'Appel à Projet pour les Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE), l'entrepreneuriat étudiant est en fort développement dans un environnement favorable. Les incubateurs des établissements d'enseignement supérieur (Grandes écoles et universités) représentent désormais un potentiel significatif en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat, et couvrent l'ensemble du territoire national.

Durant cette période, l'incubation est devenue une véritable industrie qui se professionnalise et se développe. Au près des incubateurs de développement économique local et des incubateurs scientifiques et académiques, de nombreuses initiatives sont portées par de nouveaux intervenants : grands groupes, banques, fonds d'investissement ou sociétés de conseil.

En 2017, l'étude réalisée sous l'égide de la Conférence des grandes écoles (CGE), par le cabinet iN-

NOECO, avec le soutien de la Caisse des Dépôts et Consignations⁽¹⁾ (CDC), avait mis en évidence l'hétérogénéité de structuration des incubateurs du fait des spécificités des territoires et des stratégies des établissements.

Au fil de l'analyse il était apparu le manque de données qualitatives, et un manque d'homogénéité dans les capacités de suivi de l'activité de ces structures et de leur impact territorial.

La CGE, en collaboration avec la FNEGE⁽²⁾ et avec le soutien de la CDC, est à l'initiative de cette nouvelle étude réalisée par le cabinet iNNOECO. **Elle vise à interroger les acteurs du développement de l'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement supérieur, en particulier les PEPITE et les incubateurs des Grandes écoles, sur le pilotage de la performance de leur activité avec pour objectif de proposer un tableau de bord d'indicateurs génériques.**

1. « Incubateurs d'enseignement supérieur et de la recherche et dynamique territoriale »

2. Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises

2 ■ LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT-ÉTUDIANT

Dans le contexte économique actuel, le développement d'une culture entrepreneuriale et de l'innovation, ainsi que l'incitation à entreprendre, constituent des enjeux phares de l'enseignement supérieur. Ils représentent des actions en faveur de l'employabilité des étudiants dans des organisations existantes (intrapreneuriat, conduite de projets) ou en faveur de l'innovation et de la création d'entreprises.

Statut d'étudiant-entrepreneur, parcours entrepreneuriat, concours de création d'entreprises, les initiatives se sont multipliées ces dernières années. La CGE dans son enquête « [insertion professionnelle des jeunes diplômés 2018](#) » indique que 3,3 % des diplômés des Grandes écoles ont créé ou repris une entreprise. Depuis ces 14 dernières années, le désir d'entreprendre des jeunes de 18 à 25 ans ne cesse d'augmenter (24 % en moyenne). Selon ces mêmes estimations, le chiffre de l'entrepreneuriat-étudiant devrait atteindre 15% dans les prochaines années⁽³⁾.

Parmi les acteurs de l'enseignement supérieur impliqués directement dans le développement de l'entrepreneuriat, on retrouve les PEPITE et les incubateurs de Grandes écoles.

Les PEPITE

Les PEPITE sont des dispositifs conçus par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, adossés aux ComUE (Communautés d'Universités et d'Établissements), ils garantissent que tout étudiant ou jeune diplômé souhaitant être formé à l'entrepreneuriat et à l'innovation soit accompagné et aidé. Les PEPITE sont ouverts sur leurs écosystèmes socio-économiques, ancrés sur le territoire et associent établissements d'enseignement supérieur (universités, écoles de commerce, écoles d'ingénieur, écoles d'autres spécialités), acteurs économiques et réseaux associatifs.

Le statut d'étudiant entrepreneur délivré par les PEPITE est le premier pas sur le chemin de la sensibilisation à l'entrepreneuriat. Les étudiants ayant des projets prometteurs sont appelés à continuer

et concrétiser leur processus de création d'entreprises dans les incubateurs de l'enseignement supérieur qui offrent un accompagnement pour le déploiement du projet entrepreneurial.

Les incubateurs des Grandes écoles

Très souvent impliqués dans les premières initiatives de soutien au développement économique par l'innovation, notamment représentés par le déploiement des technopoles dans les années 1990, les incubateurs des Grandes écoles ont été des acteurs précurseurs d'une dynamique entrepreneuriale en plein essor. En 1999, la loi Allègre participe au développement de l'entrepreneuriat par les chercheurs et depuis 2002, on assiste à une accélération du développement des incubateurs issus d'initiatives diverses. La mise en place des incubateurs des Grandes écoles a répondu à des motivations différenciées : valorisation de la recherche, support pédagogique d'une nouvelle thématique de recherche et d'enseignement, voire le développement de nouveaux profils tels que les ingénieurs entrepreneurs, lieux favorisant l'émergence des innovations de rupture. Cela a conduit à une hétérogénéité des incubateurs mise en lumière dans notre étude de 2017.

Ces dernières années, l'entrepreneuriat-étudiant est en fort développement dans un environnement favorable. 77 % des Grandes écoles ont une spécialité entrepreneuriat et 65 % des Grandes écoles ont un incubateur (en propre ou en partage)⁽⁴⁾. Les incubateurs des établissements d'enseignement supérieur couvrent désormais l'ensemble du territoire national et représentent un potentiel important en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat.



3. Etude Alain FAYOLLE – professeur à l'emlyon présentant ses travaux « comment susciter l'entrepreneuriat étudiant » à la chaire Transition Démographique soutenue par la CDC le 1^{er} juin 2016
4. Enquête CGE 2016 « [Entrepreneuriat dans les Grandes écoles](#) ».



Des acteurs de soutien à l'entrepreneuriat aux profils diverses

Ces deux acteurs (PEPITE et incubateurs) partagent les mêmes enjeux autour de l'accroissement de leur impact pour le développement économique et l'innovation dans les territoires, et le renforcement de leur rôle dans la dynamique entrepreneuriale. Les équipes managériales des incubateurs animent des réseaux qui permettent la mise en relation des entrepreneurs avec les meilleurs partenaires commerciaux, industriels, techniques, institutionnels et d'expertises.

Si les enjeux sont partagés, les objectifs diffèrent. Cependant, trois objectifs peuvent être recensés et sont représentés sur le schéma ci-dessous :

- le développement de l'entrepreneuriat-étudiant via la sensibilisation et la **formation**
- la valorisation de la **recherche** et des compétences technologiques
- le développement de l'**entrepreneuriat** avec l'accompagnement à la création d'entreprises.

Chacun des acteurs possède ainsi des objectifs propres et spécifiques

- La priorité des PEPITE est de susciter l'esprit d'entreprendre chez les étudiants et de développer des compétences entrepreneuriales
- les incubateurs sont plus orientés vers la réalisation et donc la création d'entreprise que vers la sensibilisation ; cependant l'hétérogénéité des incubateurs entraîne une diversité d'objectifs : les incubateurs fermés (réservés aux étudiants et Alumni de l'établissement) seront plus susceptibles d'avoir une implication dans la formation à l'entrepreneuriat ; les incubateurs thématiques sur les compétences technologiques de l'établissement auront une démarche de création d'entreprise notamment à partir de la valorisation de leur recherche et/ou de celle des partenaires de leurs écosystèmes.

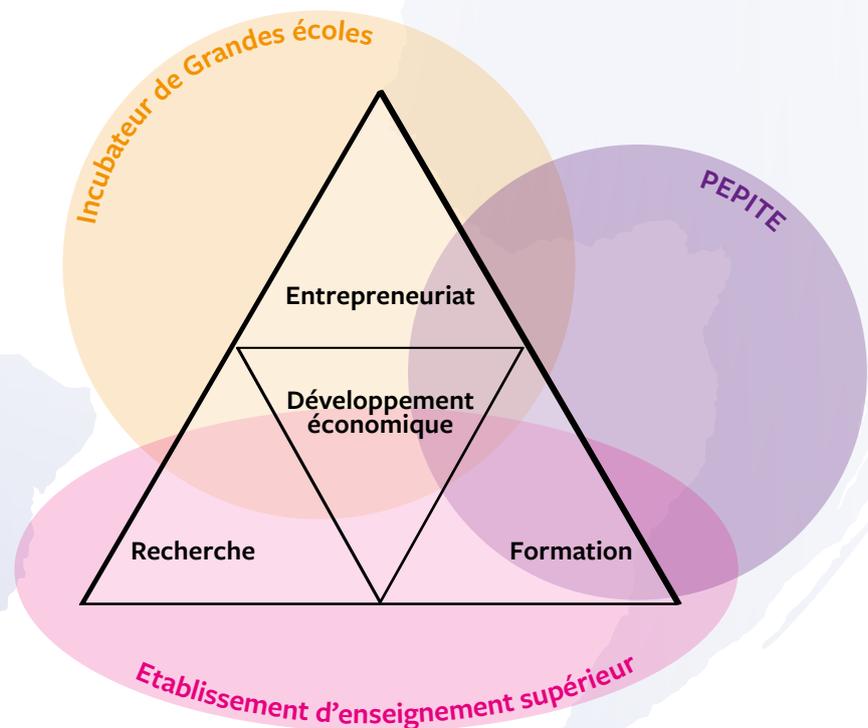


Figure 1: Positionnement des différents acteurs sur le triptyque: Formation – Recherche – Entrepreneuriat qui constituent leurs divers objectifs.

3 ■ LES ENJEUX DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Les récentes transformations du monde de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (LRU, PRES, Opération campus, investissements d'avenir, loi d'orientation pour l'Enseignement supérieur et la Recherche...) et les enjeux croissant autour de la société de la connaissance ont opéré comme des catalyseurs dans la relation entre les territoires et les établissements d'enseignement supérieur (et réciproquement...).

Frédérique Vidal, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, a lancé en janvier 2018 la mission « Campus d'innovation » afin de formuler des propositions pour renforcer la capacité d'innovation des sites universitaires. L'objectif est de transformer les campus en écosystèmes complets d'innovation rassemblant sur un même site les laboratoires, les universités, les écoles et les entreprises. Ainsi, dans ce contexte, les PEPITE et les incubateurs ont un rôle primordial à jouer puisque ces structures assurent la jonction entre les étudiants et le monde économique territorial. Ces structures d'accompagnement de l'entrepreneuriat-étudiant sont un facteur d'attractivité de compétences et de ressources pour les territoires, elles peuvent contribuer également à la reconversion de certains bassins industriels ou permettre de faire éclore de nouvelles activités dans des domaines innovants.

L'enjeu de la performance de ces structures (PEPITE et incubateurs) est primordial afin de garantir l'impact économique territorial de ces futurs campus d'innovation.

La problématique de la mesure de la performance

La question de la performance des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat se situe à deux niveaux :

- sur un plan théorique en raison de l'absence de consensus quant aux critères de performance à retenir
- sur un plan pratique du fait de la nécessité pour les responsables des incubateurs et de PEPITE de disposer d'un outil de pilotage opérationnel de la performance.

Cette question a donné lieu à de nombreuses publications scientifiques. Dès le début des années 1990, on avançait l'idée de la nécessité de construire un champ de recherche spécifique pouvant alimenter conceptuellement les politiques publiques d'accompagnement. En près de vingt ans, une littérature s'est développée sans parvenir à définir des indicateurs pertinents et adoptés par tous. La problématique de la performance des incubateurs est traitée sous de multiples aspects. Pour certains, la performance doit être appréhendée au regard des incubés par le biais d'une étude de leur satisfaction. Pour d'autres, la performance est liée aux besoins des financeurs et à l'utilisation efficiente des ressources qu'ils apportent aux incubateurs et que ces derniers transfèrent sous forme d'accompagnement aux créateurs d'entreprise. D'autres enfin pensent que la comparaison aux meilleurs de la catégorie est nécessaire pour justifier de leur niveau de performance et de l'évolution de celle-ci dans le temps.

Ainsi, il s'avère difficile de mesurer **la performance et l'impact des outils de développement de l'entrepreneuriat-étudiant.**

Des stratégies divergentes pour la mesure de la performance

Deux tendances sont constatées :

- mobiliser une grande variété d'indicateurs qui souligne la complexité et le caractère multidimensionnel de la performance des acteurs du développement de l'entrepreneuriat qui recouvre : leur impact économique, la satisfaction des entrepreneurs en devenir, la mise en réseau, le développement des compétences entrepreneuriales
- restreindre à un seul ou quelques critères qui se rattachent à la même dimension de la performance comme le taux de survie ou le nombre de création d'entreprises.

Dans ce deuxième cas, l'emploi d'indicateurs uniques focalisés sur le succès des entrepreneurs est insuffisant pour fournir une image complète de la performance des outils. Cette situation impose des limites au pouvoir explicatif des résultats de l'évaluation et ne permet pas de faire un lien de causalité entre les initiatives prises et ce succès.



Notre proposition

Si ces tendances présentent un intérêt, au regard de l'ensemble des acteurs qui constituent la chaîne de valeur entrepreneuriale : les PEPITE et les incubateurs avec leurs objectifs spécifiques respectifs, **il est proposé ici de développer une vision plus stratégique de la performance des structures d'accompagnement. La performance est une notion relative qui va dépendre des objectifs que se fixe la structure.** Ces objectifs peuvent se résumer en trois catégories :

- la sensibilisation et la formation
- la valorisation de la recherche et des compétences technologiques
- l'accompagnement à la création d'entreprises.

L'objectif est d'aider les écosystèmes entrepreneuriaux à devenir plus efficaces et compétitifs grâce à des informations et à des meilleures pratiques basées sur les données. Un tableau de bord d'indicateurs est proposé en cohérence avec les objectifs définis afin de prendre en compte la complexité et le caractère multidimensionnel de la performance de différents acteurs.

La vocation de ce tableau de bord est de pouvoir :

- **suivre la performance des initiatives prises depuis la sensibilisation à l'entrepreneuriat jusqu'à la création d'entreprises et leurs impacts socio-économiques**
- **étudier et analyser le fonctionnement des différentes typologies de structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises**
- **identifier les liens et interactions possibles entre les incubateurs des Grandes écoles et les PEPITE**
- permettre aux différentes structures de :
 - **faciliter leur fonctionnement interne et le suivi de l'atteinte des objectifs**
 - **se positionner** par rapport aux autres acteurs présents dans l'écosystème d'innovation notamment à l'international
 - **valoriser leurs actions** auprès de leurs partenaires.



4 ■ MÉTHODOLOGIE

L'état de l'art en termes d'indicateurs de mesure de la performance

Depuis la mise en place de structures d'incubation, de nombreux articles de recherche ont souligné la difficulté de suivre leurs performances. Cette complexité relève de l'activité de l'incubateur qui doit répondre aux exigences de plusieurs types d'acteurs : les financeurs, l'équipe managériale des incubateurs, les porteurs de projets. L'ensemble de la littérature prône un ensemble varié d'indicateurs qui reflète le caractère multidimensionnel de la performance.

Parmi les études récentes citons les travaux de Bakkali et al. (2014)⁵ menées auprès d'incubateurs (109 structures d'accompagnement françaises) via des entretiens qui ont fait ressortir 44 indicateurs dont la pertinence a été évaluée par les structures d'incubation elles-mêmes, les financeurs et porteurs de projets.

Un autre opérateur, UBI Global, se focalise sur l'analyse de la performance et de l'impact des incubateurs affiliés à des établissements d'enseignement supérieur. La société suédoise réalise le plus important benchmark mondial d'incubateurs - évaluant plus de 500 programmes d'incubation et d'accélération de 70 pays selon plus de 60 indicateurs divisés en trois catégories : la valeur pour les incubés, la valeur pour l'écosystème et l'attractivité.

L'ensemble d'indicateurs proposés dans ces études, malgré leurs pertinences, ne peuvent pas être suivis et collectés de façon récurrente par une équipe souvent restreinte au sein de l'incubateur.

Nous proposons de sélectionner des indicateurs pertinents qui répondent à la définition de SMART indicateurs afin d'être au service du suivi opérationnel de l'activité des PEPITE et incubateurs des Grandes écoles.

5. Bakkali, C., Messegem, K. & Sammut, S. (2014). La performance des incubateurs : proposition et validation d'un modèle de mesure multidimensionnel. Revue internationale P.M.E., 27(3-4)

DÉFINITION DES « SMART » INDICATEURS

Specific : les indicateurs choisis doivent être en adéquation avec les objectifs des acteurs.

Measurable : l'objectif s'exprime selon une unité de mesure, un facteur quantifiable.

Achievable/Attainable : l'information doit être facilement accessible avec un coût et des contraintes raisonnables.

Result-oriented : les données chiffrées doivent être interprétables et reflètent l'atteinte des objectifs.

Time-bound : les données peuvent être collectées fréquemment pour informer des progrès et influencer les décisions.

Une sélection d'indicateurs pour piloter l'activité des PEPITE et incubateurs

Un travail d'analyse de la littérature a été effectué au regard des objectifs des incubateurs des Grandes écoles et des PEPITE afin d'identifier et sélectionner les principaux indicateurs susceptibles d'être utilisés comme outil de pilotage opérationnel des structures d'accompagnement de l'entrepreneuriat-étudiant.

24 indicateurs ont donc été sélectionnés pour évaluer le processus entrepreneurial de la sensibilisation jusqu'à la création d'entreprises. Cette sélection a été soumise à un panel de responsables d'incubateurs et de PEPITE afin d'en valider la pertinence.

Les responsables d'incubateurs et des PEPITE mesurent l'importance de suivre des indicateurs non seulement pour le management de leur structure mais aussi pour positionner et valoriser



leur accompagnement et démontrer leur impact sur le développement économique du territoire. Cependant, certains indicateurs, malgré leur pertinence, ont été jugés impossibles à surveiller du fait de la difficulté de collecter l'information.

En lien avec les partenaires impliqués, un tableau de bord a été construit, avec un nombre réduit à 17 indicateurs, afin d'être le meilleur compromis entre la nécessité de suivre certains indicateurs pour témoigner de la performance de la structure et la difficulté d'accès et de suivi de l'information.

Le tableau de bord proposé par iNNOECO est le résultat d'une démarche collective impliquant la CGE et l'initiative PEPITE France portée par la FNEGE, et est présenté au chapitre 5 page 10.

Une phase de test assurée par les PEPITE et incubateurs

Afin de qualifier le caractère opérationnel et s'assurer que chaque typologie d'acteurs retrouve dans le tableau de bord des indicateurs reflétant leur activité, cet outil a été diffusé auprès de 14 écosystèmes (14 PEPITE et 31 incubateurs). On a pu noter que seulement 30% des structures interrogées ont répondu et apporté des données chiffrées, ce qui tend à illustrer l'indisponibilité des informations, à la demande, et justifie de la mise en place de procédure et d'outil de pilotage pour structurer et faciliter le suivi de la performance.

Le tableau de bord est aligné sur le processus de développement de l'entrepreneuriat-étudiant : sensibilisation et formation à l'entrepreneuriat, valorisation de la recherche et des compétences technologiques et création d'entreprise avec pour finalité un impact économique territorial. Il s'adresse aussi bien aux PEPITE qu'aux incubateurs puisqu'ils ont chacun leur part à jouer dans ce processus.

Sur la base d'indicateurs clés, chaque acteur doit pouvoir se focaliser sur ses objectifs principaux : la sensibilisation et la confrontation du plus large nombre d'étudiants au monde de l'entrepreneuriat pour les PEPITE et la création d'entreprise pérenne pour les incubateurs des Grandes écoles.

La disposition d'un outil unique permettra aux différents acteurs de partager un même cadre de référence dans une logique de **performance collective** tout en respectant les objectifs stratégiques de chacun.

Figure 2: A. Schéma de l'écosystème: plusieurs établissements d'enseignement supérieur sont membres d'un PEPITE. Parmi les établissements (universités ou Grandes écoles), certains possèdent un incubateur.

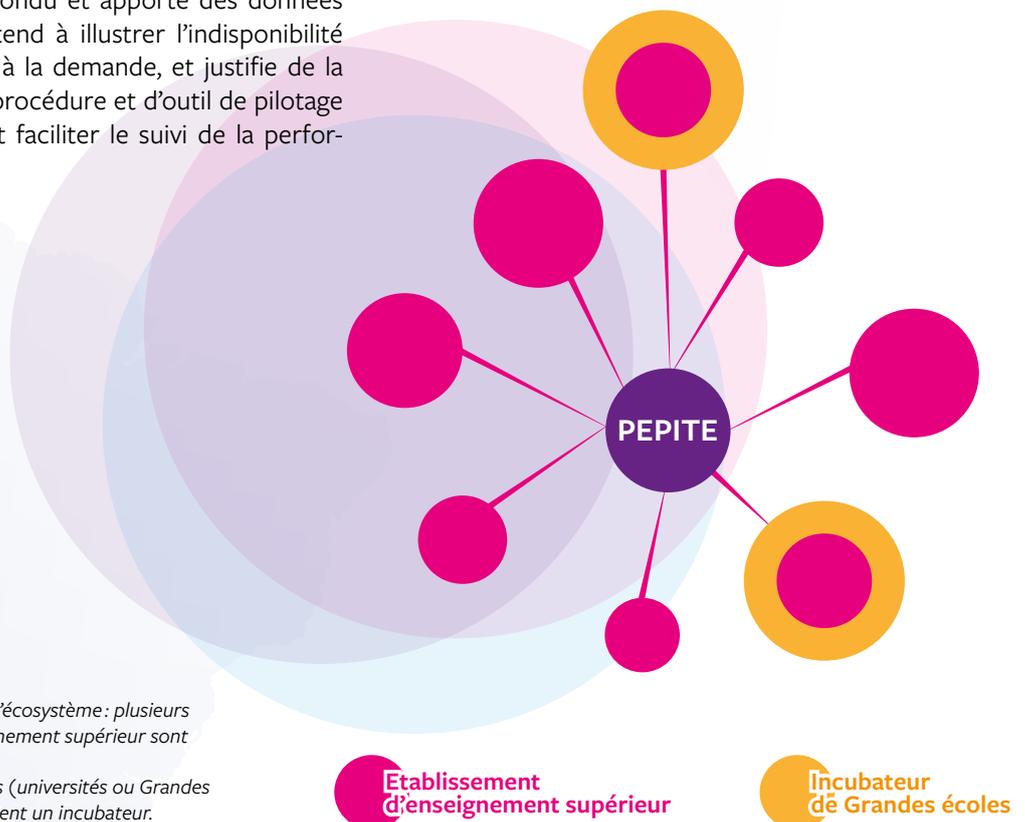


Figure 2: B. Carte représentant la liste non exhaustive des écosystèmes (PEPITE + incubateur(s) affilié(s) à un établissement d'enseignement supérieur membre du PEPITE) interrogés.

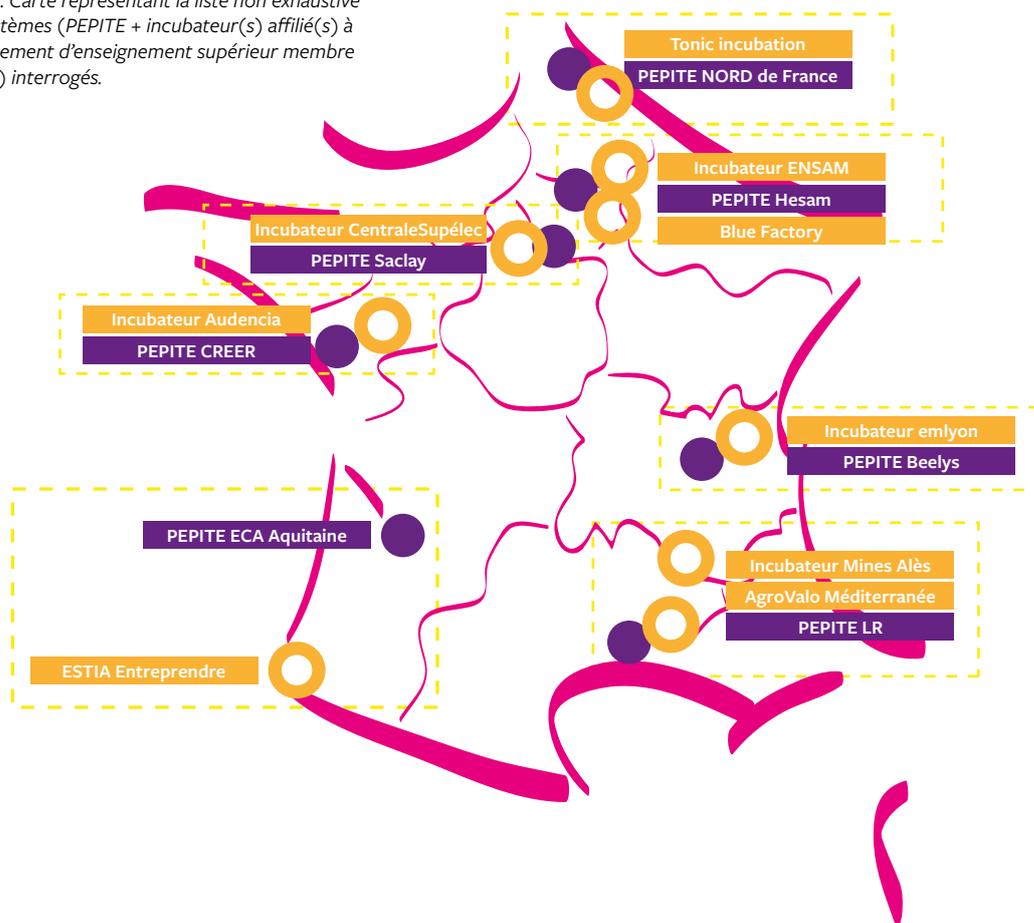


Figure 2: C. Tableau récapitulatif des PEPITE et incubateurs de Grandes écoles interrogés.

Nom du PEPITE	Incubateur Grande école	Nom du PEPITE	Incubateur Grande école
PEPITE CRÉER Pays de Loire	<ul style="list-style-type: none"> Incubateur Centrale-Audencia-Ensa Incubateur ESEO 	PEPITE NORD de France	<ul style="list-style-type: none"> Tonic-incubation EDHEC Young Entrepreneurs APUI Innotex
PEPITE Centre Val de Loire	<ul style="list-style-type: none"> Incubateur Créa'Box 	PEPITE ECA Aquitaine	<ul style="list-style-type: none"> ESTIA Entreprendre l'ENTRE PAU
PePITE oZero	<ul style="list-style-type: none"> IncubaGEM 	PEPITE Cré@tude PACA EST	<ul style="list-style-type: none"> Incubateur ENSAM EDHEC Young Entrepreneur SKEMA Business school
Beelys	<ul style="list-style-type: none"> Incubateur emlyon business school TECH360 Le CUBE 	PEPITE Saclay PEIPS	<ul style="list-style-type: none"> Incubateur Centrale Supélec Incubateur HEC Incubateur PARISTECH ENTREPRENEURS
PEPITE Bretagne	<ul style="list-style-type: none"> Incubateur ENSTARTUPS Incubateur IMT atlantique 	PEPITE Hesam	<ul style="list-style-type: none"> Incubateur de l'ENSAM Blue Factory
PEPITE LR	<ul style="list-style-type: none"> AgroValo Méditerranée Incubateur Mines Alès Incubateur MBS Entrepreneur J 	PSL-PEPITE	<ul style="list-style-type: none"> D-Incubator PC'UP
ECRIN	<ul style="list-style-type: none"> TBSeeds Incubateur Mines Albi 	3EF	<ul style="list-style-type: none"> Incubateur Descartes

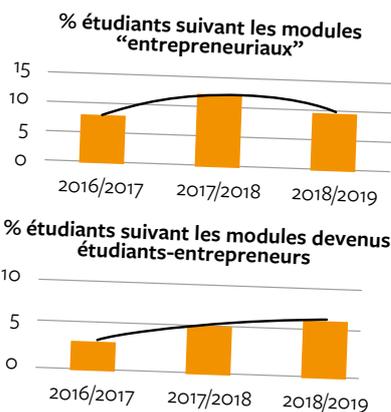


5 ■ LE TABLEAU DE BORD D'INDICATEURS

Le tableau de bord proposé se divise en 2 parties : une première qui met en lumière les trois objectifs des structures d'accompagnement et une deuxième qui permet de mesurer la finalité de l'activité de ces structures :

- sensibilisation et formation
- valorisation de la recherche et des compétences technologiques
- création d'entreprise
- impact économique

SENSIBILISATION & FORMATION



Nombre de conférences/séminaires sur l'entrepreneuriat organisés : X

VALORISATION DE LA RECHERCHE

% de projets issus des laboratoires de recherche : X %
 % de créations d'entreprise issues des laboratoires de recherche : X %

IMPACT ÉCONOMIQUE

Moyenne CA

- par entreprise en cours d'incubation : X m€
- par entreprise sorties d'incubation dans les 3 ans : X M€

Moyenne d'emplois créés

- par entreprise en cours d'incubation : X
- par entreprise sorties d'incubation dans les 3 ans : X

Pérennité des entreprises créées

- à 3 ans : X %
- à 5 ans : X %

CRÉATION D'ENTREPRISE

Suivi des projets



Taux de sélection : X

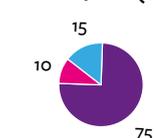
Taux de transformation en entreprises : X

Le statut des porteurs de projet et créateurs d'entreprise

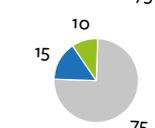
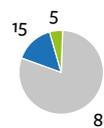
Les porteurs de projet (en %)



Les créateurs d'entreprise (en %)



- Etudiants
- Alumni
- Pers. Extérieures



- Pas de statut EE
- Avec le statut EE
- Ayant eu les statuts EE

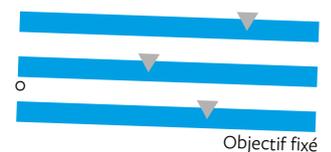
L'offre d'accompagnement

Accompagnement humain

Moy. jours/projet accompagnés - En interne

- Pourvus par partenaire extérieur

Moy. experts/projet accompagnés



Accompagnement financier

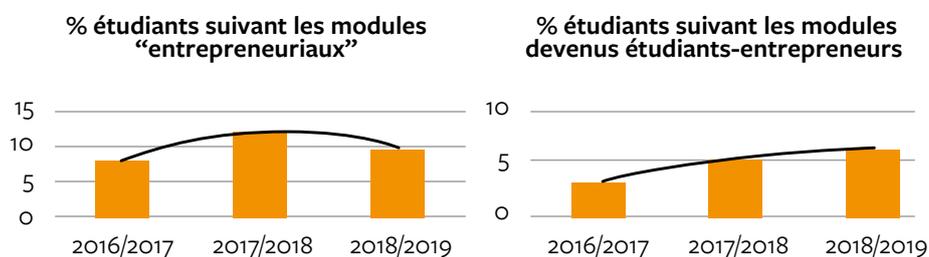
Moy. levées de fonds/entreprises créés

% projets accompagnés récompensés par des prix : X %



EE = étudiants-entrepreneurs

5.1 SENSIBILISATION & FORMATION



Nombre de conférences/séminaires sur l'entrepreneuriat organisés : X

Objet

L'acquisition de compétences techniques, scientifiques et créatives est indispensable dans toutes les filières de l'enseignement supérieur. Les PEPITE ont pour responsabilité d'assurer le décloisonnement des filières et amener une approche pluridisciplinaire et inter-établissements des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat, à l'innovation et à la créativité tout au long du cursus dans l'enseignement supérieur pour donner de meilleures chances de réussite aux étudiants.

Les établissements d'enseignement supérieur membres des PEPITE proposent la construction d'un parcours de formation à l'entrepreneuriat adapté pour chaque cycle d'études, de la licence au doctorat. Les PEPITE ont pour rôle de s'appuyer sur des partenariats avec les acteurs de la création d'entreprise, ainsi qu'avec les associations œuvrant dans le champ de la formation à l'entrepreneuriat pour aider les étudiants à devenir entrepreneur.

Définition des indicateurs

■ Le pourcentage d'étudiants suivant les modules d'enseignement dédié à l'entrepreneuriat :

Pour chaque année universitaire, le nombre d'étudiants suivant les modules d'enseignement à l'entrepreneuriat est rapporté au nombre

total d'étudiants inscrit dans chaque établissement d'enseignement supérieur. Cet indicateur permet en effet de faire le suivi de l'appétence des étudiants pour la filière entrepreneuriale.

■ Le pourcentage d'étudiants suivant ces modules ayant obtenu le statut d'étudiant-entrepreneur :

Le nombre d'étudiants-entrepreneurs par établissement est exprimé par rapport au nombre d'étudiants ayant suivi les modules « entrepreneuriaux » pour chaque établissement.

Cet indicateur met également en lumière l'attractivité des étudiants pour la carrière d'entrepreneur. Il permet aussi d'évaluer le pouvoir incitatif des enseignements pour que les étudiants passent de l'apprentissage théorique à la mise en pratique.

■ Le nombre de conférences ou séminaires sur l'entrepreneuriat organisés par le PEPITE ou l'incubateur :

La sensibilisation à l'entrepreneuriat passe aussi par l'organisation de conférences et de séminaires. Le plus souvent initié par l'établissement d'enseignement supérieur, ce type d'évènement est aussi organisé par l'équipe du PEPITE ou de l'incubateur.



5.2 VALORISATION DE LA RECHERCHE

% de projets issus des laboratoires de recherche : X %

% de créations d'entreprise issues des laboratoires de recherche : X %

Objet

Cette section du tableau de bord est dédiée aux incubateurs. En effet, la valorisation de la recherche et des compétences technologiques est l'une des raisons qui a motivé la mise en œuvre de structures d'incubation au sein des établissements d'enseignement supérieur.

Ces deux indicateurs témoignent des liens étroits existants entre l'incubateur et les laboratoires de recherche présents dans leur écosystème.

Définition des indicateurs

■ Les projets issus des laboratoires de recherche :

Le nombre de projets issus des laboratoires de recherche est rapporté au nombre total de projets accompagnés par l'incubateur sur la même période.

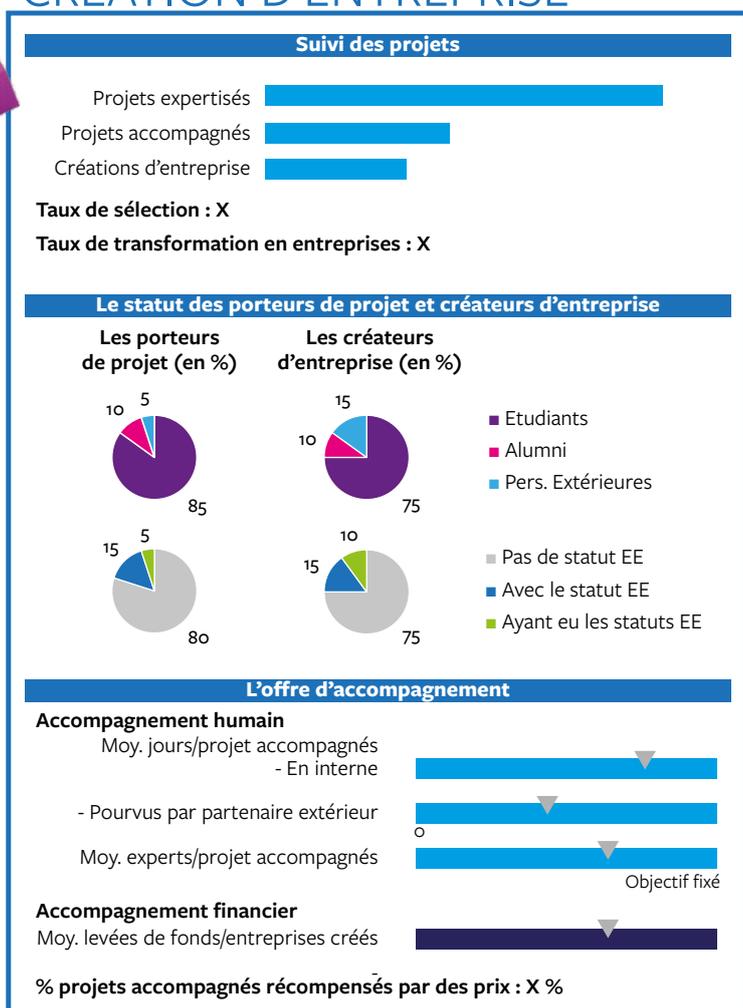
■ Les créations d'entreprise issues des laboratoires de recherche :

Le nombre d'entreprises créées issues des laboratoires de recherche est exprimé par rapport au nombre total de création d'entreprises au sein de l'incubateur.

Retour d'expérience

Les projets issus de la valorisation de la recherche et des compétences technologiques sont le plus souvent portés par des chercheurs de l'établissement plutôt que par des étudiants. Il est intéressant de mettre en place des indicateurs permettant d'évaluer le pourcentage de ces projets portés par des étudiants de l'établissement et d'être capable de déterminer l'implication des laboratoires dans l'origine de ces projets. Ceci permettra notamment de définir de quel laboratoire sont issus les projets et de valoriser les activités de recherche et de transfert des compétences technologiques.

5.3 CRÉATION D'ENTREPRISE



EE = étudiants-entrepreneurs

Objet

L'objectif de création d'entreprise est principalement dévolu aux incubateurs. Cependant, bien que l'objectif principal des PEPITE soit la sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat, le programme PEPITE Starter a pour but d'accélérer des startup early stage et d'accompagner des étudiants et jeunes diplômés bénéficiant du statut national d'étudiant-entrepreneur de la construction, de leur idée jusqu'à la preuve de leur valeur sur le marché visé.

Ainsi, cette section du tableau de bord s'adresse aussi bien aux PEPITE qu'aux incubateurs des Grandes écoles.

Définition des indicateurs

Le suivi des projets

La première étape dans l'accompagnement à la création d'entreprises est la sélection des projets.

Trois indicateurs semblent pertinents à suivre : **le nombre de projets expertisés** (à savoir le nombre de projets passant le processus de sélection mis en place par la structure), **le nombre de projets accompagnés** et **le nombre de créations d'entreprise**. Sur une période de temps bien défini et par rapport à un nombre de projets expertisés, la question est de savoir combien de projets ont été sélectionnés pour être accompagnés et combien parmi ceux-ci ont abouti à la création d'une entreprise.

Ces valeurs permettent de calculer :

- le taux de sélection de projets correspondant aux projets accompagnés/projets expertisés
- le taux de transformation en entreprises égal aux créations d'entreprise/projet accompagné.

Ces taux apportent des informations précieuses sur la structure d'accompagnement.

Le statut des porteurs de projet et créateurs d'entreprise

Les porteurs de projet accompagné dans le cadre du programme PEPITE Starter sont des étudiants et jeunes diplômés et disposent du statut national d'étudiant-entrepreneur. Dans le cas des incubateurs ouverts à des projets externes à l'école, l'objectif se tourne plus vers la création d'entreprises que le développement de l'entrepreneuriat-étudiant. Ainsi, un autre indicateur est recommandé : **le statut du porteur de projet et du créateur d'entreprise à savoir étudiants, Alumni ou personne extérieure**.

Afin d'avoir un meilleur suivi du processus de développement de l'entrepreneuriat, il est recommandé d'indiquer si **le porteur de projet ou créateur d'entreprise a ou a eu le statut d'étudiant-entrepreneur**.



L'offre d'accompagnement

Quelques indicateurs ont été retenus pour suivre les services offerts par les structures d'accompagnement. Ils peuvent se diviser en deux grandes catégories :

■ **les indicateurs de l'accompagnement humain** : la structure aura pour rôle de mettre à disposition des porteurs de projet, une équipe expérimentée et pluridisciplinaire interne ou un réseau de partenaires, afin de les accompagner dans la détermination du business model, la rédaction du business plan, le dépôt des brevets et tous les aspects relatifs à la propriété intellectuelle, la structuration juridique... Ainsi, **deux indicateurs** sont à suivre : **le nombre d'experts et le nombre de jours d'expertise** pourvus par l'équipe interne ou par un partenaire extérieur. Ces données sont rapportées au nombre de projets accompagnés afin de calculer une moyenne de jours d'expertise et une moyenne d'experts mobilisés par projets

■ **les indicateurs de l'accompagnement financier** : la structure apporte son soutien à la future entreprise dans sa recherche de financements grâce à ses relations étroites avec notamment les fonds d'amorçage. **Un indicateur est retenu : la moyenne de levée de fonds par entreprises créées** lors de l'accompagnement.

Afin de valoriser la qualité de l'accompagnement, il est proposé d'indiquer **le pourcentage de projets accompagnés ayant reçu des prix et récompenses**.

Retour d'expérience

Le suivi des projets

Concernant **le taux de sélection**, l'objectif pour les PEPITE est de confronter un maximum d'étudiants au parcours entrepreneurial ainsi le taux de sélection sera proche de 1. L'enjeu est différent pour les incubateurs qui ont un objectif plus économique.

Des études tendent à montrer que l'efficacité du processus de sélection des startup est un facteur important dans la réussite des incubateurs. Une thèse récente⁽⁶⁾ menée à l'université de Montpellier vient appuyer une hypothèse mise en avant dans des études antérieures (Bergek et Norrman, 2008⁽⁷⁾ ; Vedel et Gabarret, 2013⁽⁸⁾), selon laquelle des critères de sélection stricts des projets ont un impact significatif et positif sur la performance de l'incubateur.

Si un dispositif sélectif semble être un facteur attractif pour les investisseurs privés, à l'inverse, un incubateur qui recrute dix startup alors qu'il n'a reçu qu'une quarantaine de candidatures peut révéler un problème d'attractivité ou d'un écosystème entrepreneurial peu dense. Dans ce cas, le PEPITE aurait un rôle à jouer pour intensifier la sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat.

Une autre tendance apparaît et consiste à donner sa chance à un plus grand nombre de projets en misant sur un accompagnement et un accès au financement renforcé.

Le taux de sélection et le taux de transformation sont des éléments de communication permettant de mettre en valeur et valider la stratégie choisie (sélection stricte ou plus ouverte), le choix des critères et du processus de sélection des projets incubés.

L'offre d'accompagnement

Les PEPITE et incubateurs font appel à des experts extérieurs pour accompagner les porteurs de projets. Communiquer sur le nombre d'experts disponibles pourrait inciter à partager ces compétences. Par exemple : un expert d'un incubateur en encadrant un étudiant-entrepreneur dans le cadre d'un diplôme étudiant entrepreneur pourrait détecter en amont des projets prometteurs qui rentreraient dans le scope d'accompagnement de l'incubateur.

L'aboutissement à la création d'entreprise à succès est un enjeu des incubateurs plus que des PEPITE et dépend de nombreux critères. Dès lors qu'ils font le choix d'accompagner un projet, les incubateurs prennent un risque. Ce risque, ils peuvent l'atténuer plus ou moins fortement si dès le départ, ils prennent le temps de construire un réseau solide d'experts et de mentors et en sélectionnant rigoureusement les projets à accompagner.

6. Christina Theodoraki. *Pour une approche écosystémique de la stratégie et la performance des incubateurs*. Gestion et management. Université de Montpellier, 2017.

7. Anna Bergek and Charlotte Norrman, *Incubator best practice: A framework*, 2008, *Technovation*, (28), 1-2, 20-28.

8. Vedel, B. et Gabarret, I. (2013), «*Création d'emplois ou création de connaissances, quelle mesure de performance pour l'incubateur ? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation*», *Management International*, vol. 17, n°3, p. 126-139.

5.4 IMPACT ÉCONOMIQUE

Moyenne CA

- par entreprise en cours d'incubation : X m€
- par entreprise sorties d'incubation dans les 3 ans : X M€

Moyenne d'emplois créés

- par entreprise en cours d'incubation : X
- par entreprise sorties d'incubation dans les 3 ans : X

Pérennité des entreprises créées

- à 3 ans : X %
- à 5 ans : X %

Objet

Afin de valoriser les actions menées par les structures d'accompagnement, certains indicateurs sont mis en avant pour démontrer leurs valeurs ajoutées et leurs impacts économiques, il s'agit du chiffre d'affaire, du nombre d'emplois créés ainsi que du taux de pérennité des entreprises créées.

Définition des indicateurs

■ Le chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires global des entreprises est rapporté au nombre de projets incubés afin d'obtenir une moyenne du chiffre d'affaires réalisé par les entreprises en cours d'incubation. Ce chiffre d'affaires moyen est aussi évalué pour les entreprises sorties d'incubation depuis 3 ans et peut être suivi sur des périodes allant jusqu'à dix ans.

■ Les emplois créés :

Il est recommandé de suivre la moyenne des emplois créés par les entreprises en cours d'incuba-

tion et sorties du programme. De la même façon, le nombre d'emplois créés est évalué pour les entreprises sorties d'incubation depuis 3 ans et peut être suivi sur des périodes allant jusqu'à dix ans. Le taux de pérennité des entreprises créées correspond au pourcentage d'entreprises créées lors de l'accompagnement qui sont toujours en activité dans les 3 ans, 5 ans après la fin du programme.

Retour d'expérience

L'ensemble de ces données imposent le plus souvent de mettre en place une capacité de suivi des entreprises ayant quitté les dispositifs. Ceci impose de mobiliser les équipes, rechercher les informations publiées et de compléter par une prise de contact direct avec les entreprises. Il apparaît que les opérateurs suivent préférentiellement le taux de pérennité puisque 58 % des incubateurs interrogés ont été en mesure de transmettre l'information.





5 ■ CONCLUSION

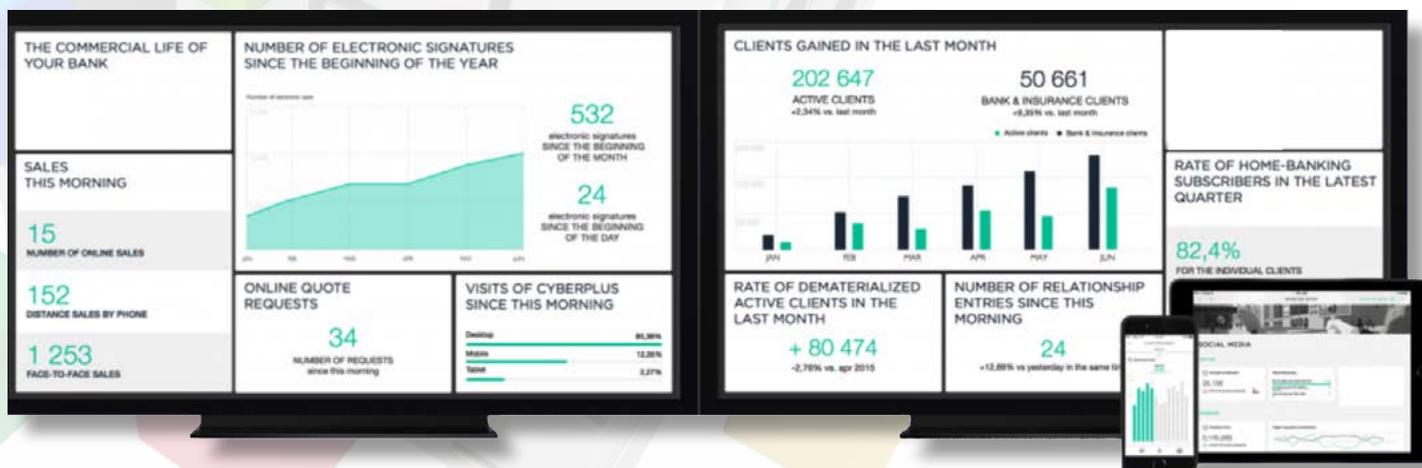
La contribution déterminante de l'Enseignement supérieur et la Recherche dans le développement territorial est de mieux en mieux reconnue et intégrée de façon croissante dans les politiques publiques. Au plus près des établissements d'enseignement supérieur et des laboratoires de recherche, les structures de développement de l'entrepreneuriat sont de véritables vecteurs de développement économique du territoire et des atouts d'attractivité internationale pour les établissements d'enseignement supérieur.

L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est composé d'une multitude d'acteurs diversifiés. Au sein de cet écosystème, les PEPITE et les incubateurs des Grandes écoles sont complémentaires et partagent les mêmes objectifs mais avec des focus différents. Ils sont engagés dans une dynamique collective de développement de l'entrepreneuriat.

La présente étude propose un ensemble d'indicateurs clés afin de faciliter le suivi et le pilotage de l'activité de ces structures. Ainsi, le tableau de bord d'indicateurs est divisé en trois catégories qui reflètent les objectifs stratégiques des PEPITE et incubateurs à savoir :

- la sensibilisation à la recherche
- la valorisation de la recherche et des compétences technologiques
- la création d'entreprise.

Exemple d'outils pour un tableau de bord





Contact :

Imen Missaoui, PhD.

Chargée de mission – Formation & Entreprise

01 46 34 77 57

imen.missaoui@cge.asso.fr

