

# ***Proposition d'une grille d'évaluation de la performance des structures d'accompagnement (Cas de la Tunisie)***

***MAALEL, Imen<sup>1</sup>PATUREL, Robert<sup>2</sup>ZOUARI, Ezzeddine<sup>3</sup>***

## **Résumé**

L'objectif de cette contribution est de proposer une grille d'évaluation permettant de rendre compte de la réussite et de la qualité de l'intervention des structures d'accompagnement. Pour se faire, nous nous sommes inspirés de l'étude du cabinet d'Ernest et Young (2003) et nous avons appliqués certains de leurs indicateurs à treize structures d'accompagnement tunisiennes.

Mots clés : Performance, grille d'évaluation, structures d'accompagnement.

## **Abstract :**

The aim of this article is to suggest a grid that can help to explain and to evaluate the performance of an incubator's intervention. In order to do this, we tried to employ some of the indicators that have been used by Ernest and Young (2003). To develop this grid thirteen Tunisian incubators have been surveyed.

Key words : Performance, grid, incubators.

---

<sup>1</sup> Doctorante, laboratoire I.CI. de l'Université de Bretagne Occidentale : [imenmaalel@gmail.com](mailto:imenmaalel@gmail.com)

<sup>2</sup>Professeur Emérite, I.A.E de Brest, Université de Bretagne Occidentale : [robert.paturel@univ-brest.fr](mailto:robert.paturel@univ-brest.fr)

<sup>3</sup> Professeur, FESEG de Sousse : [zouari.ezzeddine1@yahoo.fr](mailto:zouari.ezzeddine1@yahoo.fr)

# ***Proposition d'une grille d'évaluation de la performance des structures d'accompagnement (Cas de la Tunisie)***

***MAALEL, Imen***

***PATUREL, RobertZOUARI, Ezzeddine***

## **Introduction**

L'objectif principal de l'intégration d'une structure d'accompagnement par les entrepreneurs est l'accès à des services qui facilitent le démarrage de leur entreprise.

Généralement, les structures d'accompagnement offrent les mêmes services qui sont pour la plupart du temps :

- l'accès à des informations qui peuvent être pertinentes pour le développement de l'activité de l'entreprise (accès aux ressources informationnelles) ;
- l'accès à des services d'ordre logistiques qui peuvent faciliter les premières phases de démarrage ;
- l'accès à des ressources financières ;
- enfin la formation, le coaching et le développement des compétences des entrepreneurs.

Certaines recherches<sup>4</sup> sur l'intervention des structures d'accompagnement rapportent que ces services sont offerts d'une façon standard à tous les entrepreneurs. De ce fait, le porteur de projet se retrouve devoir faire un choix pour intégrer une structure d'accompagnement qui le convient sans être sûr pour autant si elle est adaptée à ses besoins.

Pour rendre compte de cette disparité et fournir un outil utilisable par les nouveaux entrepreneurs afin de leur faciliter le choix de la structure d'accompagnement qui peut répondre à leurs besoins spécifiques, nous avons tenté de développer une grille d'évaluation en s'inspirant de l'étude menée

par le Cabinet français Ernest et Young en 2003.

Nous présenterons, dans une première section, les indicateurs utilisés par ce cabinet et nous justifierons notre choix de certains d'entre eux, puis nous exposerons notre grille et, enfin, nous appliquerons celle-ci à treize structures d'accompagnement tunisiennes. Cette dernière nous permettra de les classer en trois catégories, à savoir :

- Les structures « homogènes » ;
- Les structures « plan d'action » ;
- Les structures « dilemme ».

Enfin, nous suggérons quelques recommandations pour l'amélioration de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes.

## ***1-Les indicateurs de performance des structures d'accompagnement***

La grille d'évaluation des structures d'accompagnement, que nous proposons, s'inspire du rapport d'audit des vingt-neuf structures d'accompagnement françaises réalisé par le Cabinet Ernest et Young 2003 sous la conduite du comité de pilotage de l'évaluation des incubateurs mis en place par le Ministère de la Recherche et des Nouvelles Technologies. Cette évaluation

---

<sup>4</sup>(Rice (2002), Claret et al. (2005) et Chabaud et al. (2010).

s'est faite sur la base de sept indicateurs (tableau n°1).  
 composés de plusieurs critères (voir

**Tableau n°1 : Les indicateurs de performance des structures d'accompagnement utilisés par Ernest et Young (2003)**

| Indicateurs                            | Critères d'évaluation retenus  |
|--|--|
| Intégration dans l'environnement       | * Relation avec les établissements de recherche et d'enseignement supérieur et les cellules de valorisation.<br>* Evolution du taux de prescription des acteurs scientifiques et économiques.<br>* Capacité à tisser des partenariats avec les acteurs économiques locaux.<br>* Capacité à pérenniser les financements complémentaires.  |
| Notoriété et Communication             | * Nature et nombre de manifestations de communication et/ou de sensibilisation.<br>* Perception de l'incubateur par les acteurs locaux et par les autres incubateurs.<br>* Nombre d'établissements de valorisation et de partenaires économiques considérés comme les membres actifs de l'incubateur.  |
| Processus d'incubation                 | * Evaluation de la capacité de détection des projets au regard du potentiel local et de l'historique du territoire.<br>* Composition du comité d'engagement chargé de la sélection des projets.<br>* Cohérence entre le taux de sélection et la stratégie de développement de l'incubateur.<br>* Evaluation de la valeur ajoutée de l'incubateur aux différents stades du processus d'accompagnement.<br>* Evaluation des liens de l'incubateur avec les prestataires externes.<br>* Nature des liens de l'incubateur avec les laboratoires d'origine. |
| Equipe Management et                   | * Adéquation entre les compétences de l'incubateur et la nature des projets accompagnés.<br>* Existence d'une stratégie de développement claire et en cohérence avec le potentiel local.<br>* Profil du directeur et de l'équipe et évolutions envisagées.   |
| Utilisation des ressources financières | * Montant moyen alloué par projet.<br>* Corrélation entre les dépenses allouées par projet et les entreprises encore en vie.<br>* Perspectives de développement<br>* Analyse du prévisionnel de l'incubateur.  |
| Impact sur la création de valeur       | * Nombre de création d'entreprises.<br>* Nombre d'entreprises en activité.<br>* Nombre d'emplois créés directs et indirects.<br>* Montant des levées de fonds.   |
| Performance relative                   | * Transformation du potentiel local : Projets issus de la recherche publique, projets liés à la recherche publique et projets hors champs.   |

## **2-La grille d'évaluation des structures d'accompagnement élaborée**

Disposant de moyens moins importants que le cabinet précité pour la réalisation de notre enquête et ayant trouvé quelques difficultés à appliquer la totalité des critères cités dans le tableau précédent, nous avons fait le choix de les adapter à notre recherche et nous avons obtenus les sept indicateurs que nous reprenons brièvement ci-dessous.

Source : Ernest et Young (2003 page 7 et 8).

- **Indicateur 1** : « Intégration dans l'environnement », il comporte quatre critères dont la relation avec les établissements de recherche et d'enseignement supérieur, la capacité à tisser des partenariats avec les acteurs économiques.

→ Dans notre grille, nous avons fait le choix de vérifier les partenariats des structures d'accompagnement tunisiennes avec des partenaires financiers, commerciaux, gouvernementaux et universitaires.

- **Indicateur 2** : « *Notoriété* » ; selon Ernest et Young (2003), cet indicateur comprend trois critères : la nature et le nombre de manifestations de sensibilisation, la perception de la structure par les acteurs locaux, le nombre d'établissements et de cellules de valorisation considérés comme des membres actifs.

→ Nous n'avons pas pu utiliser cet indicateur car nous n'avons pas réussi à regrouper les informations nécessaires concernant les critères exploités par le cabinet Ernest et Young. Nous avons utilisé à la place l'indicateur « *équipement de la structure* ».

- **Indicateur 3** : « *Processus d'incubation* » ; il se compose de six critères parmi lesquels l'évaluation de la capacité de détection des projets au regard du potentiel local et de l'historique du territoire, la composition du comité d'engagement chargé de la sélection des projets ou encore la cohérence entre le taux de sélection et la stratégie de développement de la structure.

→ Nous avons utilisé le modèle des 3 E de Paturel (1997, 2007), pour dégager le processus d'accompagnement optimal permettant d'augmenter les chances de réussite d'un projet, nous l'avons préféré à l'application de l'indicateur du cabinet français.

- **Indicateur 4** : « *Equipe/Management* », trois critères le constituent dont l'adéquation entre les compétences de l'équipe de la structure et la nature des projets accompagnés ou le profil du directeur.

→ Pour notre grille d'évaluation, nous avons choisi la composition de l'équipe de la structure (formateurs, experts et comité de sélection), n'ayant pas pu nous entretenir avec les directeurs des structures d'accompagnement tunisiennes.

- **Indicateur 5** : « *Utilisation des ressources financières* » ; d'après Ernest et Young (2003), cet indicateur comporte quatre critères dont le montant des moyens alloués par projet et les perspectives de développement.

→ Nous n'avons pas pu avoir accès aux bilans financiers des structures d'accompagnement tunisiennes ; nous avons donc choisi l'offre du service « *accès aux ressources financières* » par ces structures.

- **Indicateur 6** : « *Impact sur la création de valeur* », qui comporte quatre critères tels que le nombre de créations d'entreprises, le nombre d'entreprises en activité ou le nombre d'emplois directs et indirects créés.

→ Pour notre grille d'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons choisi le nombre d'entreprises accompagnées exclusivement, faute d'avoir les autres informations.

- **Indicateur 7** : « *Performance relative* » ; le critère utilisé pour cet indicateur est la transformation du potentiel local.

→ Nous avons utilisé un autre indicateur qui est l'offre de services par les structures d'accompagnement tunisiennes (services logistiques et services informationnels).

Nous regroupons les indicateurs que nous avons utilisés pour établir notre grille d'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes dans le tableau suivant (voir tableau n°2).

**Tableau n° 2 : La proposition d'une grille d'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes.**

| Indicateurs                       | Critères  | Oui <sup>5</sup> | Non |
|-----------------------------------|---|------------------|-----|
| Intégration dans l'environnement  | Partenaires financiers  |                  |     |
|                                   | Partenaires commerciaux   |                  |     |
|                                   | Partenaires gouvernementaux   |                  |     |
| Equipements                       | Plus de 10 bureaux  |                  |     |
|                                   | Plus de 15 bureaux  |                  |     |
| Processus d'accompagnement        | Adoption du processus d'accompagnement  |                  |     |
| Equipe                            | Formateurs  |                  |     |
|                                   | Experts   |                  |     |
|                                   | Comité de sélection   |                  |     |
| Accès aux ressources financières  | Structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières |                  |     |
| Nombre d'entreprises accompagnées | De 10 à 15 entreprises accompagnées   |                  |     |
|                                   | Plus de 15 entreprises accompagnées   |                  |     |
| Services offerts                  | Accès aux ressources informationnelles  |                  |     |
|                                   | Accès aux ressources logistiques  |                  |     |

### **3- Application de la grille d'évaluation aux structures d'accompagnement tunisiennes**

Les indicateurs utilisés par Ernest et Young (2003) ont permis d'identifier trois profils de structures d'accompagnement que nous reprenons ci-après.

Le profil « *homogène* » « correspond aux profils des structures où l'ensemble des indicateurs d'évaluation sont favorables avec un retour concordant des acteurs locaux et des bénéficiaires » (p.12).

Nous avons, quant à nous, choisi de qualifier une structure d'accompagnement d'ayant un profil « homogène » **si seulement deux des indicateurs que nous avons utilisé ont un score inférieur à 3.**

Le profil « *plan d'action* » il s'agit « des structures où un ou plus d'indicateurs, nécessitent des réajustements qui peuvent être mis en œuvre par la structure et son équipe » (p.12).

<sup>5</sup> Nous avons attribué un score de 2 à la réponse « oui » et un score de 1 à la réponse « non », ce qui nous servira pour la qualification de nos structures d'accompagnement en fonction des profils dégagés par Ernest et Young (2003).

Nous avons choisi de qualifier une structure d'accompagnement tunisienne ayant le profil d'une structure « plan d'action » **si seulement trois indicateurs ont un score inférieur à 3.**

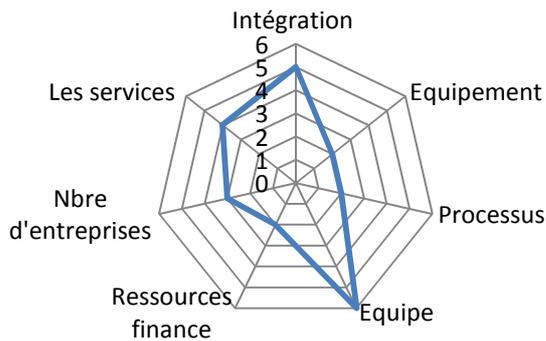
Le profil « *dilemme* » : ce profil regroupe « les structures où un ou plusieurs indicateurs peuvent nécessiter des réajustements mais surtout où est mis en évidence un point critique à caractère structurel, de nature à freiner le développement du dispositif » (p.12).

Pour nous, il s'agit de la structure dont **quatre des critères que nous avons utilisés ont un score inférieur à 3.**

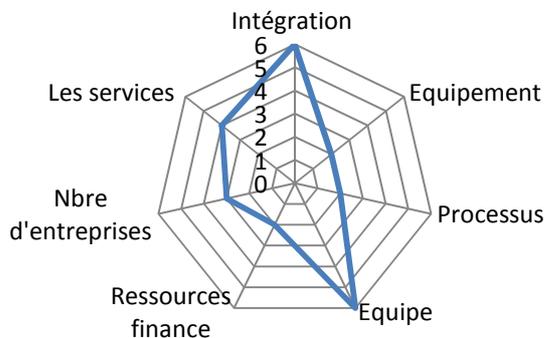
Nous avons donc appliqué notre grille d'évaluation à nos treize structures d'accompagnement qui ont fait partie de notre étude et nous avons obtenu les résultats suivants, qui nous ont permis par la suite de classer et d'identifier les structures tunisiennes type « homogènes », « plan d'action » ou « dilemme ».

Pour simplifier et alléger la présentation de notre évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes selon la grille que nous avons développée, nous avons schématisé les tableaux (les grilles des treize structures) que nous avons obtenus selon les formats suivants (voir schéma de 1 à 13).

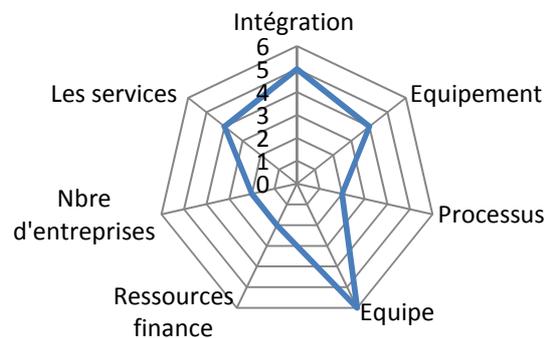
**Schéma n°1 : La structure Sousse Tech**



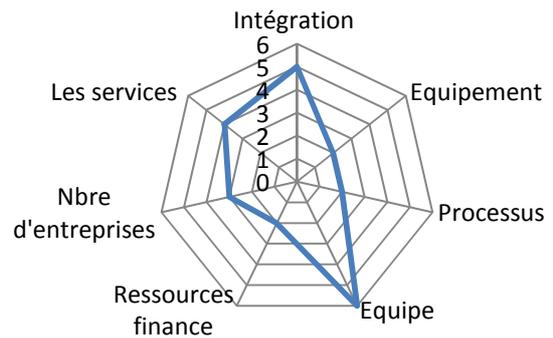
**Schéma n° 2 : La structure Soft tech**



**Schéma n°3 : La structure Mahdia Entreprendre**

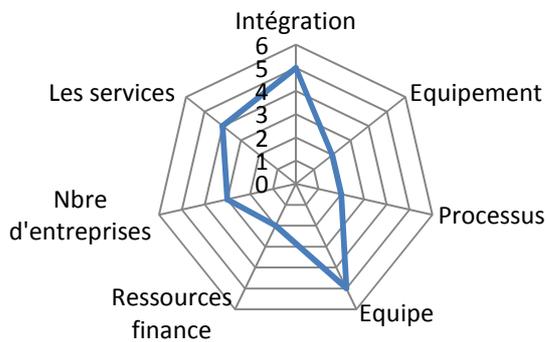


**Schéma n°4 : La structure Sfax Innov.I**



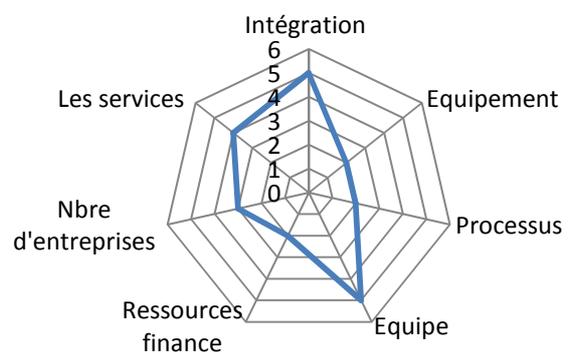
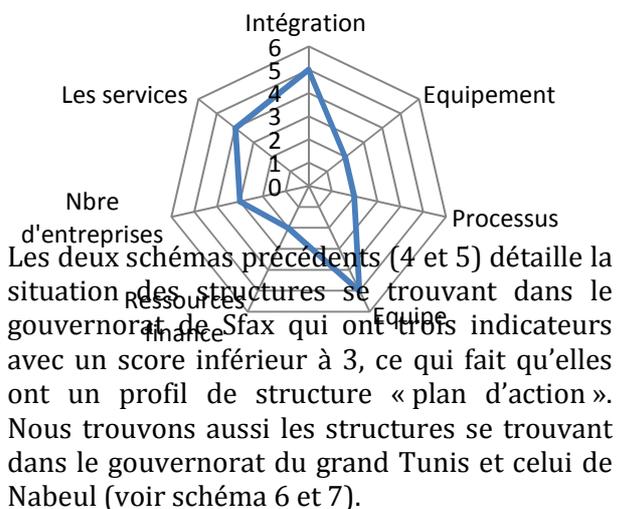
**Schéma n° 5 : La structure Technopole de Sfax**

détaillent la situation des structures se trouvant dans le gouvernorat de Sfax qui ont trois indicateurs avec un score inférieur à 3, ce qui fait qu'elles ont un profil de structure « plan d'action ». Nous trouvons aussi les structures se situant dans le gouvernorat du grand Tunis et celui de Nabeul (voir schéma 6



**Schéma n°6 : La structure technopole El Ghazala**

**Schéma n°7 : la structure Nabeul Elan Technologique**



Les deux schémas précédents (4 et 5) détaille la situation des structures se trouvant dans le gouvernorat de Sfax qui ont trois indicateurs avec un score inférieur à 3, ce qui fait qu'elles ont un profil de structure « plan d'action ». Nous trouvons aussi les structures se trouvant dans le gouvernorat du grand Tunis et celui de Nabeul (voir schéma 6 et 7).

Ainsi, les structures ayant le profil « *plan d'action* » sont des structures qui nécessitent des réajustements pour s'améliorer. Grâce à ces grilles d'évaluation et ces schémas, nous avons une meilleure idée des critères sur lesquels doivent agir ces structures pour améliorer leur intervention.

Pour les structures qui se trouvent dans le gouvernorat de Sousse, les critères qui font

défaut sont les équipements, l'accès aux ressources financières, le processus d'accompagnement et le nombre d'entreprises accompagnées. Nous proposons quelques pistes d'amélioration comme :

- la mise à disposition des entrepreneurs tunisiens de plus de bureaux ou d'ateliers pour la conception de leurs produits ou

services mieux agencés ou de se spécialiser dans un seul secteur d'activité<sup>6</sup>;

- l'établissement de partenariats avec davantage de partenaires financiers ou gouvernementaux pour faciliter l'accès aux ressources financières ;
- l'adaptation du processus d'accompagnement aux besoins des entrepreneurs ;
- la multiplication des manifestations de sensibilisation et l'optimisation de la présence de la structure au sein du tissu régional afin de pouvoir accompagner plus d'entreprises.

Pour ce qui est de la structure se situant dans le gouvernorat de Mahdia, un effort de sensibilisation devrait être fait pour augmenter le nombre d'entreprises accompagnées, et les autres critères sur lesquels elle doit travailler sont le processus d'accompagnement et la facilitation de l'accès aux ressources financières.

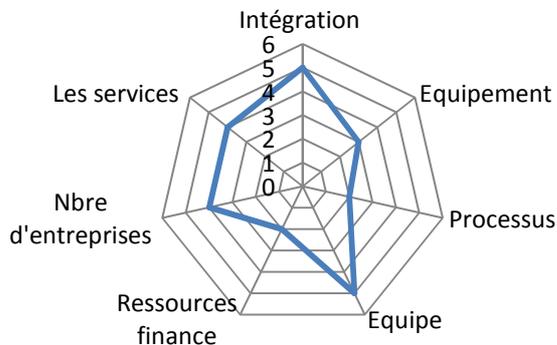
Quant aux deux premières structures se trouvant dans le gouvernorat de Sfax, les critères qui leur sont défavorables sont les équipements et les ressources financières et aussi le processus d'accompagnement.

Nous leur recommandons d'augmenter leur temps d'accompagnement, de faire un suivi des entreprises créées et peut-être de mettre en place des moyens de financements spécifiques.

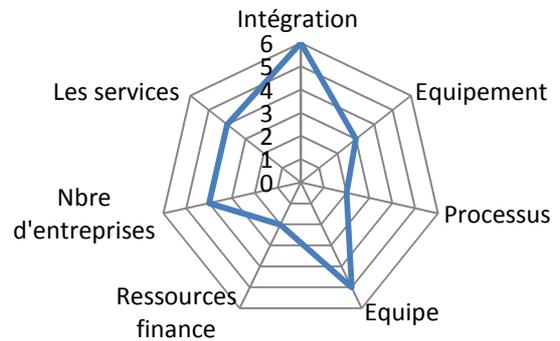
---

<sup>6</sup>Nous avons constaté grâce à notre enquête que les structures d'accompagnement tunisiennes mettent à disposition des entrepreneurs des ateliers pour la conception de leur produit. Cependant, les activités de ces derniers sont diversifiées, ce qui exige des équipements sophistiqués et adaptés à leurs besoins, et implique des frais supplémentaires pour la structure.

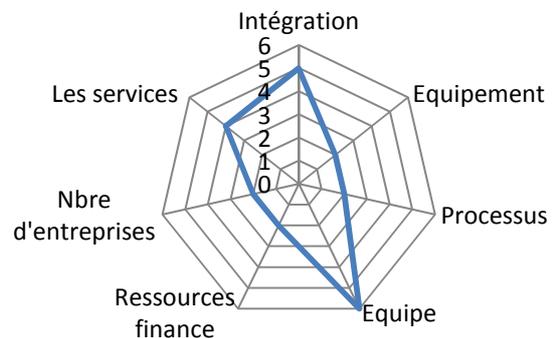
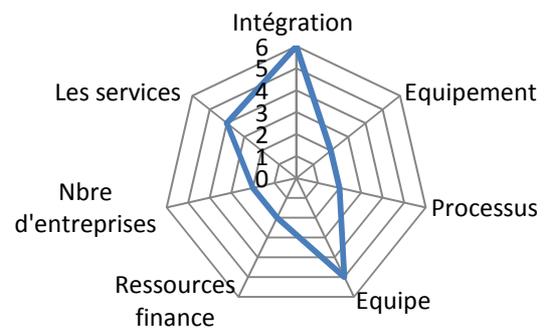
**Schéma n°8 : La structure Sfax Innov II**



**Schéma n°9 : La structure Radès technologie plus**



**Schéma n°10 : La structure Manouba Tech**

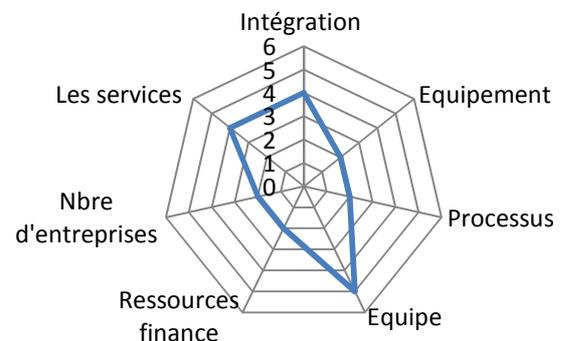
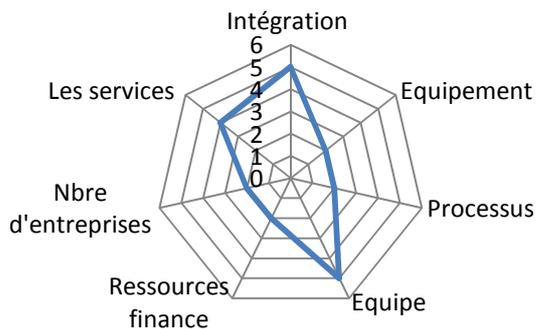


La troisième structure se trouvant dans le gouvernorat de Sfax (schéma n°8) est, par contre, une structure ayant le profil « *homogène* » puisque seulement deux des indicateurs que nous avons utilisés pour son évaluation ont un score inférieur à trois. Cette structure ne nécessite donc pas des réajustements majeurs. La deuxième structure qui a le profil « *homogène* » est celle qui se situe dans le gouvernorat du grand Tunis (Radès).

Ces deux critères sont le processus d'accompagnement et l'accès aux ressources financières, ce qui concorde avec la plupart des réponses des entrepreneurs qui font partie de notre enquête qui affirment que l'intervention de la structure est standardisée, voire généraliste, et qu'ils ne sont pas satisfaits de la facilité et de la rapidité de l'accès aux ressources financières.

Pour le reste des structures d'accompagnement tunisiennes, elles ont toutes un profil « *dilemme* » : elles ont au moins quatre indicateurs avec un score inférieur à 3. Parmi ces structures, nous trouvons celles se situant dans des gouvernorats du grand Tunis et de Monastir (voir schéma n°10, 11, 12, 13).

(voir Schéma n°10, 11, 12, 13).



#### **4- Recommandations pour l'amélioration de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes**

Les recommandations que nous pouvons proposer à ces structures correspondant au profil « *dilemme* » sont d'essayer de légitimer leur intervention afin d'augmenter le nombre d'entreprises accompagnées, de diversifier leur portefeuille de partenaires pour faciliter et améliorer l'accès aux ressources financières, d'intégrer d'autres experts et formateurs ayant d'autres compétences qui pourront ainsi améliorer leur intervention.

Pour ce qui est des équipements, ayant rendu visite à ces structures<sup>7</sup> nous leur recommandons de faire appel à d'autres institutions pour pallier le manque d'équipements qu'elles ont en la matière.

Nous avons ainsi pu identifier onze structures d'accompagnement en difficulté (dont 4 avec un profil « *dilemme* » et 7 avec un profil « *plan d'action* ») et deux structures ayant un profil « *homogène* ».

<sup>7</sup> Elles se trouvent dans des zones urbaines et aucune possibilité d'agrandissement pour créer d'autres bureaux n'est possible.

Ce résultat issu de l'application de notre grille d'évaluation vient conforter le résultat de notre premier chercheur qui a trouvé que deux des treize structures d'accompagnement tunisiennes sont performantes.

L'autre constat que nous pouvons faire est que toutes les structures ont les mêmes points forts qui sont l'intégration dans l'environnement et les services qu'elles offrent. Elles ont conscience de l'importance de l'établissement de partenariat avec différentes parties prenantes (financières, commerciales et gouvernementales) et elles mettent à disposition des porteurs de projets qui les intègrent un accès aux ressources informationnelles et logistiques qui sont nécessaires pour le démarrage de leur entreprise.

Les structures appartenant à un seul profil ont toutes les mêmes caractéristiques. Les structures « *dilemme* » ont toutes des points faibles concernant leurs équipements, le processus qu'elles mettent en œuvre, l'accès aux ressources financières et le nombre d'entreprises qu'elles accompagnent.

Les organisations qui ont une faiblesse concernant le manque de bureaux dont elles disposent se situent au gouvernorat de Tunis et de Monastir (Kasar Hilal). Pour les premières, cela s'explique par l'encombrement de la capitale qui oblige ces structures à rester de petite taille. Pour l'organisme se trouvant à Monastir, le

nombre réduit d'habitants dans cette région par rapport à d'autres zones explique, peut-être, le nombre limité de bureaux offerts aux entrepreneurs.

Pour le reste des points faibles, nous avons proposé dans les paragraphes précédents quelques recommandations, comme le fait que ces structures devraient intervenir tout au long du processus d'accompagnement et surtout lors de la phase de suivi que les entrepreneurs estiment importante pour la survie de leur entreprise. Le fait de faciliter davantage l'accès aux ressources financières et d'augmenter le nombre d'entrepreneurs accompagnés en multipliant les campagnes de sensibilisation est à recommander.

Cependant, nous estimons que ces deux dernières recommandations sont du ressort des banques qui doivent être moins frileuses pour accorder des crédits et des porteurs de projet qui doivent davantage chercher l'information pour se renseigner sur l'existence de ce genre de structures et sur celles qui sont les meilleures selon leurs besoins.

Pour les structures appartenant au profil « *plan d'action* », elles ont toutes<sup>8</sup> des points faibles relatifs aux équipements qu'elles offrent, au processus qu'elles exécutent et à l'accès aux ressources financières.

La plupart de ces organismes (gouvernorat de Sousse, de Sfax, de Tunis et de Nabeul) sont à proximité des universités, ce qui explique leur taille relativement réduite et l'indisponibilité de bureaux à mettre à la disposition des porteurs de projets. Nous avons aussi remarqué que, dans certaines de ces structures, les délais d'accompagnement sont dépassés ce qui limite la rotation<sup>9</sup> des entrepreneurs.

Pour ce qui est du reste des limites (processus et accès aux ressources financières), nous formulons la même remarque que précédemment.

---

<sup>8</sup>Toutes, sauf la structure se trouvant au gouvernorat de Mahdia qui a un seul point faible différent des autres qui est le nombre d'entreprises accompagnées.

<sup>9</sup>Certains entrepreneurs sont au sein de la structure depuis 8 voire 12 ans : leur entreprise fonctionne, mais ils ne quittent pas les lieux et ne laissent pas la place à d'autres porteurs de projets.

Même si les structures d'accompagnement qui restent (gouvernorat de Sfax et de Tunis) ont le profil « *homogène* », nous estimons qu'elles peuvent faire plus d'effort pour améliorer leur performance.

Ayant tout ce qui manque aux autres structures et disposant des compétences nécessaires (elles ont des équipes d'experts et de formateurs) et de l'expérience (ce sont elles qui ont accompagné le plus de porteurs de projet), elles peuvent intervenir encore plus pertinemment en répondant aux besoins spécifiques des entrepreneurs tout au long du processus d'accompagnement.

Pour le deuxième point sur lequel elles peuvent agir (l'accès aux ressources financières), nous leur suggérons de sortir du giron de l'Etat (leur financement est majoritairement étatique) et de trouver un financement privé qui sera plus dynamique.

*En conclusion*, nous avons suggéré à la lumière de nos résultats, quelques recommandations pour l'amélioration de la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

Les pistes d'action que nous avons évoquées portent sur les caractéristiques de ces organisations, comme leur zone d'implantation (universitaire, industrielle), la région (rural, urbaine), le nombre d'entreprises accompagnées, les équipements et le type de financement (majoritairement étatique ou majoritairement privé).

Pour proposer des recommandations spécifiques à chacune des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons fait appel aux indicateurs d'Ernest et Young (2003). Ces critères nous ont autorisés à élaborer une grille d'évaluation qui peut être considérée comme un outil destiné notamment aux porteurs de projet qui l'exploiteront pour choisir la structure correspondant le mieux à leur projet et à leurs besoins.

## **Références**

CHABAUD, D., MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. (2010), L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherché, *Gestion 2000*, n°3.

CLARET, N., PETIT, S.C., BEN MAHMOUDE JOUINI, S. (2005), *L'évaluation : un élément clef du dispositif d'accompagnement des projets incubés ?*, Acte du 4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 24-25 Novembre, Paris.

ERNEST ET YOUNG (2003), *Évaluation à mi-parcours des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique*, Rapport de synthèse final, 10 Septembre 2003.

PATUREL, R. (1997), *pratique de Management Stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

PATUREL, R. (2007a), 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 Éducation, 2007, p.429-443.

PATUREL, R., MAALEL, I. (2012), *Les structures d'accompagnement tunisiennes : un essai d'évaluation*, Acte du 11<sup>ème</sup> CIFEPME 2012, Brest, 23/26 Octobre.

RICE, M.P. (2002), Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study, *Journal of Business Venturing*, n°17, p.163-187.