

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de magistère

en sciences commerciales et financières

Option : Management

Thème:

**Apport des incubateurs à la réussite
de création des entreprises
Cas de l'incubateur « Technobridge de
Sidi-Abdallah, Alger»**

Présenté par:

Mr. FRAGA Rabah

Encadré par :

Dr A. IHADDADENE

Année : 2010-2011

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de magistère

en sciences commerciales et financières

Option : Management

Thème:

**Apport des incubateurs à la réussite
de création des entreprises
Cas de l'incubateur « Technobridge de
Sidi-Abdallah, Alger»**

Présenté par:

Mr. FRAGA Rabah

Encadré par :

Dr A. IHADDADENE

Année : 2010-2011

Remerciements :

Je tiens à remercier celui qui m'a donné la force et l'espoir pendant les moments difficiles de ce travail. Celui de qui j'ai trouvé la lumière éclairante les jours et nuits consacrés à ma recherche. Dieu tout puissant merci.

*Je remercie tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, d'une manière ou d'une autre, à l'élaboration de mon mémoire. Au premier lieu, mon encadreur au sein de l'École Supérieure de Commerce, Mr **Ihaddadene** qui m'a orienté tout au long de ce travail ainsi que Mme **BEDJAOUI** encadreur au sein de l'incubateur qui m'a facilité l'accès aux informations et m'a fourni de son expérience dans le domaine de l'entrepreneuriat.*

*Aussi toute l'équipe de l'incubateur davantage Mr **BRAHIMI** et Mr **CHALLA** et Mr **AKHROUF**, Mr **BOUZEGZA** et Mr **ADMANE**.*

Dédicaces

Je dédie mon travail à toute ma famille, mes chères Parents, mes frères et leurs enfants et ma Sœur. A mes grands parents et mes cousins.

A mes amis

De l'ESC ;

De Tizi ouzou ;

Surtout mes amis d'enfance ;

Et tous ceux qui méritent ce terme.

Aux personnes qui lisent, utilisent et enrichissent le présent travail. Ainsi que toute la communauté scientifique, enseignants, chercheurs et amis de la science et de la recherche.

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des schémas

| | |
|--|-----------|
| Section 1 : introduction au domaine de l'incubation..... | 2 |
| 1.1. l'essence du concept de l'incubateur : | 2 |
| 1.2. Définition de l'incubateur :..... | 3 |
| 1.3. Les fonctions des incubateurs : | 4 |
| 1.4. Objectifs des incubateurs : | 6 |
| 1.5. impact des incubateurs sur l'économie locale :..... | 7 |
| 1.6. Les pépinières d'entreprises : | 8 |
| Section 2 : évolution et modèles d'incubateurs..... | 10 |
| 2.1. Évolution des incubateurs : | 10 |
| 2.3. Caractéristiques de différents modèles d'incubateurs : | 16 |
| 2.4. Variables déterministes du modèle d'incubateurs : | 19 |
| Section 3 : création de valeur et performance des incubateurs..... | 22 |
| 3.1. Création de valeur par l'incubateur : | 22 |
| 3.2. Les facteurs déterminant la performance des incubateurs:..... | 28 |
| Section1 : le processus d'incubation | 34 |
| 1.1 Définition et configuration de l'incubation : | 34 |
| 1.2 Les phases du processus d'incubation : | 36 |
| Section 2 : l'accompagnement en incubateur..... | 45 |
| 2.1 généralité sur l'accompagnement : | 45 |
| 2.2 Le coaching au service de l'accompagnement : | 49 |
| 2.3 Les facteurs de succès du coaching : | 50 |
| Section 3 : influence de l'incubation sur la performance du projet entrepreneurial..... | 54 |
| 3.1 Les déterminants de la création d'entreprise : | 54 |
| 3.1.2 La dimension psychologique :..... | 58 |
| 3.2. Les modèles entrepreneuriaux :..... | 59 |
| 3.3 Influence des structures d'accompagnement sur la cohérence des projets entrepreneuriaux : | |
| 62 | |
| Section 1 : présentation du Technobridge..... | 66 |
| 1.1. Présentation de l'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques (A.N.P.T) : | 66 |
| 1.2. L'incubateur « Technobridge » : | 70 |
| 2.1. Définition de processus : | 77 |
| 2.2. La pré incubation : | 78 |

| | |
|---|------------|
| 2.3. La phase d'incubation : | 81 |
| 2.4. La post incubation : | 83 |
| Section 3 : influence de l'incubation sur la performance des projets accompagnés | 86 |
| 3.1. Méthodologie de l'enquête :..... | 86 |
| 3.2. Les résultats obtenus : | 87 |
| 3.3. Synthèse des résultats : | 95 |
| Conclusion générale | 67 |
| Bibliographie..... | 103 |
| <i>ANNEXES</i> | 108 |

Liste des tableaux

| N° | Intitulé | Page |
|----|--|------|
| 01 | Les caractéristiques des différents types d'incubateurs | 17 |
| 02 | les quatre générations d'incubateurs | 18 |
| 03 | Recommandations pour améliorer la performance de l'incubateur | 23 |
| 04 | Récapitulatif des études antérieures portées sur l'influence de l'incubation | 26 |
| 05 | Récapitulatif de la diversité des pratiques pour la phase de sélection des projets | 43 |
| 06 | exemple de grilles de notes d'évaluation d'une idée d'affaires | 57 |
| 07 | Référentiel des compétences entrepreneuriales | 58 |
| 08 | les objectifs des propriétaires dirigeants à la création de leur entreprise et aujourd'hui | 60 |
| 09 | caractéristiques des enquêtés | 88 |
| 10 | Caractéristiques des incubés au sien du Technobridge | 90 |
| 11 | Besoins des porteurs de projets du Technobridge | 90 |
| 12 | Disponibilité des informations au sien du Technobridge | 93 |
| 13 | l'échange du savoir entre les incubés | 95 |
| 14 | les compétences acquises par les incubés dans le Technobridge | 96 |
| 15 | les activités réalisées par les incubés | 96 |
| 16 | impact de l'incubation sur la cohérence des projets accompagnés | 97 |

Liste des schémas

| N° | Intitulé | Page |
|----|--|------|
| 01 | les phases du processus d'incubation | 37 |
| 02 | le processus d'incubation | 38 |
| 03 | les stratégies de sélection | 41 |
| 04 | Les différentes pratiques en matière de présélection des projets | 42 |
| 05 | Evolution du plan d'affaires | 46 |
| 06 | modèle de coaching entrepreneurial | 55 |
| 07 | Modèle de Gartner 1985 | 61 |
| 08 | La CSIP comme le fruit d'une histoire et d'un contexte | 62 |
| 09 | le modèle de 3E de Paturel | 63 |
| 10 | Orientation du porteur de projet | 64 |
| 11 | Organigramme du Technobridge | 73 |
| 12 | Processus d'incubation au sein de Technobridge | 79 |
| 13 | La démarche de pré sélection au sien de Technobridge | 82 |
| 14 | démarche de création d'entreprise au sien de Technobridge | 87 |
| 15 | Importance du coaching à l'égard des incubés | 92 |
| 16 | importance des programmes de formation à l'égard des incubés | 93 |
| 17 | domaine d'intervention de réseau du Technobridge | 94 |
| 18 | Aménagement des bureaux du Technobridge | 95 |

Introduction générale :

Vu les crises qui frappent de puissance l'économie de nos jours, la création d'entreprise est devenue un enjeu majeur pour faire face aux problèmes de chômage mais aussi pour pousser la roue de la croissance économique et le développement. En effet, entreprendre, sous toutes les significations du terme, notamment la création d'une nouvelle entreprise, contribue de force à la création d'emplois et des richesses, le renouvellement du parc des entreprises et l'innovation.

Conscient de l'importance accrue du phénomène, son encouragement et son soutien est devenu la préoccupation des chercheurs et des responsables politiques. Aujourd'hui, les programmes gouvernementaux placent le sujet au centre de leurs stratégies, les structures d'appui et d'accompagnement pour la création, les services de soutien et même les programmes d'enseignement de la matière ne cessent d'augmenter. Autrement dire, « **la création d'entreprise est devenue un véritable marché** sur lequel se positionnent de nombreux acteurs publics ou privés ». ¹

Créer une entreprise est acte bénéfique pour l'économie et la société en général, mais l'objectif sain, n'est pas le fait lui-même. Il est facile d'atteindre le sommet, le défi est de le maintenir. Dans le monde des affaires, les statistiques affirment que le taux de mortalité des nouvelles créations est de 50 %, une entreprise sur deux seulement a la chance de célébrer sa cinquième anniversaire. En effet, Les premières étapes qui suivent la création sont les moments les plus difficiles pour l'entrepreneur. La fragilité de la nouvelle naissante et la concurrence des entreprises établies sur le marché sont les principaux éléments qui pèsent contre la durabilité des nouveaux entrants.

Ces deux constats, l'importance de créer de nouvelles entreprises d'une part et le taux de mortalité élevé de celles-ci d'autre part, ont incité les académiciens et les praticiens du domaine à réfléchir sur les actions qui peuvent promouvoir le premier et remédier le dernier. La réponse consiste à comprendre d'abord, la démarche de création ou le processus entrepreneurial et à intervenir ensuite, sur les actions que réalise le créateur afin de rationaliser sa démarche. Cette intervention externe sur le projet est la fonction d'accompagnement à la création d'entreprises.

De sa part, l'Algérie reconnaît le rôle que peut jouer l'investissement privés dans la société et déploie depuis les années 1990 des programmes de réformes afin d'impliquer les entreprises privées dans la vie économique. En effet, le tissu économique constitué des entreprises publiques de grandes tailles a connu une mutation profonde pour abriter en 2010 un nombre important des PME privées. Ce résultat, n'est qu'un fruit des efforts de l'état en termes de soutien et d'appui à la création d'entreprise.

Depuis l'ère des réformes structurelles en 1990, l'Algérie a pris des mesures en faveur des investisseurs privés. Pour encourager et financer la création de PME par les jeunes âgés de moins de 35 ans, l'état a créé en 1997 l'Agence Nationale pour le Soutien de l'Emploi des Jeunes «ANSEJ ». En 2001, la création de l'Agence Nationale de développement de

¹ C. Bruyat, « Création d'entreprises : contribution épistémologiques et modélisation. », Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble II, 1993, p : 07.

Introduction générale :

l'investissement (ANDI) dans l'objectif de faciliter l'application des avantages offerts aux nouveaux investisseurs (exonérations fiscales, mise en relation avec d'autres administrations...). Les mesures de l'état continuent sur la même voie, pour aboutir à la création de deux autres dispositifs, la Caisse Nationale d'Assurance Chômage, dont l'objectif est de financer la création d'entreprises par les personnes âgées plus de 35 ans et L'Agence Nationale de Gestion du Micro- crédit «ANGEM» mis en place en 2003.

Considérant l'impact positif de la politique d'appui à la création d'entreprises, l'Algérie a décidé d'élargir son champ d'intervention afin de bénéficier davantage de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Il s'agit de la stratégie nationale de l'innovation centrée sur la promotion des technologies de l'information et de la communication, qui vise à construire une société du savoir. En effet, un plan « E-Algérie 2013 » a été élaboré pour accélérer l'usage des TIC dans les administrations publiques et au niveau des individus.

La mise en œuvre du présent programme est accompagnée par la création du premier parc technologique au pays « le cyber parc de sidi Abdallah ». Au cœur de cet espace technologique, une structure est installée « le Technobridge », pour encourager les projets à fort potentiel d'innovation et la création des entreprises en domaine des (TIC). Le Technobridge est un incubateur de projet qui sert à accompagner les porteurs de projets innovants en domaine des (TIC), en leur offrant des services qui répondent à leurs besoins.

Selon la NBIA¹ « les incubateurs stimulent la création et le développement des entreprises. Ils fournissent pour les entrepreneurs, l'expertise, le réseautage et les moyens nécessaires pour réussir leurs aventures. Les incubateurs jouent un rôle dans la diversification de l'économie, la commercialisation des technologies, la création d'emplois et des richesses »

Aujourd'hui, l'incubation est devenue un métier ou une industrie qui possède ses normes et ses standards. La complexité de la démarche de création et l'émergence de nouveaux types d'entreprises et d'entrepreneurs ont stimulé l'évolution des incubateurs et ont exigé de nouvelles pratiques d'accompagnement. Ces structures ont prouvé leur aptitude à améliorer la pérennité des entreprises incubés, les statistiques montrent que 85% à 90% des entreprises fêtent leurs cinquièmes anniversaires alors que 50% seulement des créations hors structures d'accompagnement existent sur le marché après la même période.

¹ www.nbia.org

Introduction générale :

Objectif de la recherche :

Le taux de réussite des entreprises créées via une structure d'incubation nous incite à mener une recherche sur l'apport de cette période sur la démarche entrepreneuriale. Selon le modèle de (3E), la réussite ou d'échec d'un projet est déterminée par trois composantes : les aspirations de l'entrepreneur, l'environnement et les ressources et les compétences nécessaires pour la réalisation du projet. L'intersection de ces trois composantes constitue la zone de cohérence d'un projet.

Selon le modèle, tout projet inscrivant dans sa zone de cohérence aura une forte chance de réussite. En cette perspective, notre objectif consiste à analyser la valeur créée par les incubateurs sous la lumière du modèle de (3E). En d'autres termes, l'aptitude des incubateurs à mener les projets incubés dans leurs zones de cohérences.

Importance du sujet :

Il est important d'étudier les pratiques d'accompagnement dans les incubateurs pour comprendre l'impact de l'incubation sur la démarche entrepreneuriale et les activités qui aident les entrepreneurs dans le montage de leurs projets.

Une étude pareille, est bénéfique pour les praticiens qui accompagnent les porteurs de projets et leur permet de mesurer l'efficacité des programmes qu'ils proposent aux incubés. Elle est aussi importante pour les promoteurs de ces structures qui investissent des montants énormes. Pour ces derniers, Il soit légitime de chercher le retour sur investissement et l'identification de pratiques qui sont bénéfiques dans la démarche de création pour centrer les efforts sur celles-ci.

Une autre partie peut bénéficier de cette recherche, que nous considérons comme acteurs principaux, qui sont les porteurs de projets eux même. En effet, notre travail porte un éclairage sur la démarche de création via un incubateur et les pratiques d'accompagnement pendant la présente période.

Introduction générale :

La problématique :

Pour mieux comprendre l'industrie de l'incubation, son apport sur la création d'entreprise et les pratiques d'accompagnement dans les incubateurs, nous menons cette recherche dans le souhait de porter une réponse à la problématique suivante :

« Quel est l'apport de l'incubation sur la démarche de création de nouvelles entreprises ? »

Avant de donner une réponse globale à la présente problématique, il nous paraît important d'éclaircir les questions suivantes :

- 1- Quelle est la démarche de création d'une entreprise dans un incubateur ?
- 2- Quelles sont les pratiques d'accompagnement au sein d'un incubateur ?
- 3- Quel est l'impact de l'incubation sur la cohérence des projets accompagnés ?

L'observation et la recherche théorique sur le sujet, nous ont conduits à proposer les hypothèses suivantes :

- 1- L'incubateur accompagne le porteur de projet, de la phase d'émergence de l'idée jusqu'à la phase de la création de son entreprise
- 2- Les services qu'offre l'incubateur, permettent d'obtenir les ressources et les compétences nécessaires pour la réalisation du projet
- 3- Le processus d'incubation mène le projet incubé dans sa zone de cohérence

Méthodologie de la recherche :

Nous avons commencé notre recherche par une revue de littérature sur le thème de l'incubation pour saisir les éléments liés à notre problématique et les aspects théoriques qui peuvent la cerner. Ensuite nous avons choisi l'étude d'un incubateur « le Technobridge » spécialiste dans le domaine des technologies de l'information et de la communication afin de projeter les notions théoriques sur notre cas. Cette démarche nous permet d'illustrer le processus d'incubation et les pratiques d'accompagnement, notamment les services qu'offre le Technobridge pour ses clients.

Pour appréhender l'apport de l'incubation sur la démarche de création, une analyse profonde est indispensable. En conséquence, nous avons mené une enquête auprès des porteurs de projets qui ont entrepris leurs démarches de création dans l'incubateur afin d'identifier leurs besoins et l'importance des services proposés par le Technobridge.

Concernant l'impact de l'incubation sur la cohérence des projets incubés, nous avons travaillé à l'aide du modèle (3E), pour analyser l'influence de la période de l'incubation sur les composantes qui déterminent la réussite d'un projet de création et de vérifier l'aptitude de l'incubateur à mener ce dernier dans sa zone de cohérence.

Introduction générale :

Revue des études antérieures sur les incubateurs :

Les recherches antérieures sur les incubateurs portent sur cinq thèmes majeurs :

1. Les travaux sur le développement des incubateurs
2. Les travaux sur la configuration des incubateurs
3. Les Travaux sur le développement des entreprises hébergées
4. Les travaux sur l'impact de l'incubation
5. Les travaux sur la théorisation de l'incubation.

Le sujet de l'incubation était l'objet de nombreuses études. En 1997, l'OCDE a mené une enquête sur le rôle des incubateurs technologique et les facteurs qui influencent sur leurs succès. Les résultats de l'enquête montrent qu'il existe des facteurs internes tels que le management de l'incubateur, les pratiques de sélection, les services offerts etc. D'autres sont externes comme, la culture entrepreneuriale de la société, le potentiel des projets etc.

En 2006, le ministère français chargé de la recherche a présenté un panorama des incubateurs liés à la recherche publique. La présente étude a pour objectif de mettre la lumière sur : L'état des lieux des forces et des faiblesses de vingt incubateurs et donner les recommandations pour l'avenir, et vérifier la mise en œuvre des améliorations recommandées par l'évaluation de 2003.

En 2007, Bergek et Norrman ont étudié 16 incubateurs suédois, pour identifier les meilleures pratiques qu'influencent sur la performance des incubateurs. Selon l'étude, la performance est l'aptitude à la réalisation des objectifs spécifiques de l'organisation. En effet, les indicateurs de performance globaux tels que le nombre de création d'entreprises, d'emplois et de richesses par l'incubateur, ne reflètent pas l'efficacité d'une structure, car chacune possède ses propres objectifs et ses propres pratiques. Selon l'étude, trois pratiques influencent sur la performance des incubateurs, les critères de sélection des incubés, les services offerts par l'incubateur et son réseau de partenariat.

En 2007, Masmoudi a consacré son travail doctoral pour l'analyse de l'efficacité des structures d'incubation tunisiennes. L'étude a exploré les processus d'incubation et les pratiques d'accompagnement, les modèles d'incubation et l'adéquation des services proposées par les structures d'incubation tunisiennes avec les besoins des incubés. Pour évaluer l'efficacité de ces structures, Masmoudi a fondé son analyse sur le modèle de (3E).

Plan succinct de travail

Notre travail est réparti en trois chapitres, deux théoriques et un pratique. Nous avons structuré chaque chapitre autour de trois sections. Dans le premier, nous avons avancé le concept de l'incubateur par ses définitions, ses objectifs et ses missions ; ensuite nous avons traité l'évolution du modèle de l'incubateur dans la deuxième section ; la création de valeur par ce dernier faisait l'objet de la troisième section.

Introduction générale :

Le deuxième chapitre présente plus de détails sur le métier de l'incubation. Nous avons exposé le processus d'incubation dans la première section. Dans la deuxième section, nous avons cité quelques pratiques d'accompagnement des incubateurs et nous avons terminé ce chapitre, par une analyse des modèles qui expliquent la démarche de création et les déterminants de sa réussite.

Dans le troisième chapitre, nous avons procédé à l'étude d'un cas et notre choix était l'incubateur « Technobridge ». Nous avons consacré la première section du présent chapitre pour la présentation générale de l'incubateur. Dans la deuxième section, nous avons exposé le processus d'incubation et les pratiques d'accompagnement du « Technobridge ». La troisième section faisait l'objet de notre enquête menée auprès des incubés de l'incubateur dont l'objectif est de comprendre les besoins des porteurs de projets, l'importance des services offerts et l'influence de l'incubation sur la cohérence des projets accompagnés.

***CHAPITRE I : Définition, Evolution et Performance
des incubateurs***

CHAPITRE I : Définition, Evolution et Performance des incubateurs

Introduction

Les structures d'accompagnement ont évolué pour mieux intervenir sur la démarche de création d'entreprise et pour mieux répondre aux besoins des porteurs de projets. Parmi ces structures, les incubateurs occupent une place prépondérante dans le domaine d'appui à la création d'entreprises grâce aux services qu'ils offrent et la démarche qu'ils proposent.

Avant de présenter le métier d'incubation et les pratiques d'accompagnement dans ces structures spécifiques, nous essayons de présenter dans ce chapitre le concept d'incubateur, son évolution et ses différents modèles.

Dans la première section nous présenterons l'incubateur à travers ses fonctions et ses objectifs. Dans la deuxième section, nous étudierons l'évolution des incubateurs et les différents modèles qui sont émergés suivant l'évolution de la démarche de création des entreprises. Pour terminer ce chapitre, nous analyserons la performance des incubateurs et leur aptitude à créer la valeur.

Section 1 : introduction au domaine de l'incubation

L'attention met sur les structures d'accompagnement et d'appui à la création d'entreprise ces dernières années, démontre leur impact positif sur le développement entrepreneurial et économique. Parmi ces structures, l'incubateur semble-il un modèle particulier en ce domaine.

Afin de comprendre ce modèle, nous proposons en cette section, quelques concepts généraux sur l'incubateur.

1.1. l'essence du concept de l'incubateur :

Le terme incubateur, trouve ses origines dans des domaines autres que l'économie, notamment, le domaine de la médecine et l'agriculture. Nous pouvons identifier trois catégories des incubateurs¹ : les incubateurs de volailles, les incubateurs infantiles et les incubateurs bactériologiques.

L'incubateur désigne un instrument de soutien aux organismes vivants, il leurs optimise les conditions de l'environnement, pour rendre propice la croissance et la reproduction des êtres incubés.

Comme le cas des êtres vivants, l'incubateur en économie représente l'instrument de soutien aux porteurs de projets, en les assistants et les accompagnants pendant le processus de création de leurs entreprises et la période du démarrage.

Le premier incubateur a été créé en 1957 aux états unis d'Amérique². Tandis que sa nomination a été adapté en langue anglaise (incubator) dans les années 1980, pour qu'il sera traduit ensuite en langue française sous la nomination (incubateur).

Nous associons au mot incubateur, les termes incubation et incubé. Nous désignons par le premier, incubation, la période qui précède la naissance réelle de l'entreprise. C'est la période nécessaire pour préparer le projet avant le mettre en œuvre sur le marché. Elle inclue les étapes complètes de préparation d'un projet allant de la première, détection d'une opportunité d'affaire, jusqu'à sa réalisation et le démarrage de la nouvelle activité.

L'incubé en entrepreneuriat est le porteur de projet qui sollicite un incubateur afin de bénéficier de ses aides et ses services. En effet, l'incubé est la raison d'être d'un incubateur, il doit répondre à ses attentes et l'accompagner dans les étapes de création de son entreprise.

¹ D.MERIEAU « L'incubateur Produit en Bretagne : essai de compréhension et de modélisation» Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, université Lyon 3, 2011, p : 22

² I. Semih Akçomak « Incubators as Tools for Entrepreneurship Promotion in Developing Countries», UNU-MERIT Working Papers, 2009

1.2. Définition de l'incubateur :

Les définitions proposées par les chercheurs pour le terme incubateur, sont en majorité descriptives, et se concentrent sur les services et les moyens par lesquels, il accompagne les porteurs des projets, sans qu'ils expliquent la réalité et le fond de ses structures.

Comme tout autre terme en entrepreneuriat, il est difficile d'arriver à un consensus entre les chercheurs du domaine pour plusieurs raisons. Premièrement, c'est un domaine nouveau et qui n'est pas arrivé encore au stade de maturité, donc il n'est pas juste de lui donner une définition finale.

En plus, l'entrepreneuriat est multidisciplinaire. En effet, nous pouvons analyser l'incubateur sous plusieurs angles : économique, managériale, développement où chaque discipline le conçoit par sa propre philosophie.

Cependant, le champ d'intervention des incubateurs est en amont, ils offrent un soutien pour la concrétisation des projets nouveaux et l'hébergement temporaire des entreprises créées.

« Les incubateurs sont des structures qui accompagnent très en amont les entrepreneurs en herbe qui souhaitent concrétiser un projet ou une idée de création d'entreprise innovante. Ils fournissent un hébergement temporaire à la startup »¹

« A business incubation programme can be described as a dynamic process of developing emerging commercial entities »²

Nous considérons le programme d'incubation comme un processus dynamique qui joue un rôle sur le développement des entités commerciales émergentes. En effet, L'incubateur est une structure qu'influence le développement des nouvelles entreprises pendant les premières étapes de création.

L'incubateur est une structure d'accompagnement qui aide les entrepreneurs en leur fournissant des prestations en terme de secrétariat, d'assistance administrative, d'installation et de soutien d'affaires en management, finance et comptabilité.³

La définition officielle adoptée par le ministère français de la recherche, décrit l'incubateur comme « un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises innovantes. Il offre à ces derniers un appui en matière de formation, de conseil et de financement, et les héberge jusqu'à ce qu'ils trouvent leur place, dans une pépinière d'entreprises ou des locaux industriels »⁴.

¹ O. Ezraty « L'accompagnement des startups high-tech en France », 14^{ème} édition, 2011

²H. Mubarak-Al Mubarak, M. Busler « Business Incubators : Findings from a Worldwide Survey, and Guidance for the GCC states », GLOBAL BUSINESS REVIEW, 11:1 (2010): 1–20

³ E.LAVIOLETTE, C. LOUE « les compétences entrepreneuriales en incubateur » 5^{ème} congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat.

⁴ Cité par : D.MERIEAU. op.cit, p :23

CHAPITRE I : Définition, Evolution et Performance des incubateurs

Dans leur rapport de recherche sur les incubateurs en Europe, les auteurs ont mis le point sur la disponibilité, dans les incubateurs, des ressources spécialisées pour accompagner les porteurs de projets et la prestation des services matériels et non matériels.¹

Une autre définition proposée par l'association anglaise d'incubation qui tente de réunir les définitions précédentes. Elle considère l'incubation comme une combinaison unique et très souple de processus de développement d'entreprises, d'infrastructures et de personnes, dont l'objectif est le soutien des petites entreprises et les entreprises naissantes, en favorisant leurs croissances pendant les premières étapes de développement et de changement.²

Les incubateurs sont des structures d'appui à la création d'entreprises. Ils réunissent des ressources spécialisées dédiées à l'accompagnement et à l'assistance des entreprises avant leurs créations ou dans les premières années de leurs vies. Ils comprennent, en général, un hébergement immobilier souple, des services administratifs, des actions de conseil et de mise en relation avec les réseaux d'affaires, notamment financiers.

1.3. Les fonctions des incubateurs :

Tout incubateur procède de l'ambition d'accompagner le porteur de projet en période prénatale, la période difficile pour l'entrepreneur, jusqu'à la maturité de son projet et une installation effective sur le marché. Pour y arriver, les incubateurs sont chargés d'exécuter les missions suivantes³ :

1.3.1. Créer et gérer un réseau de partenariat :

L'incubateur doit construire un réseau de partenariat avec les organismes activant en domaine de la création d'entreprise. Le réseau constitue une source des capitaux pour les porteurs de projets, il leur permet de bénéficier d'un accès particulier aux offres proposées par les partenaires.

En plus, le réseau permet les synergies entre les membres et aide les porteurs de projets à créer un capital relationnel très important. Sachant que les relations sont de grande importance en domaine des affaires.

¹ P. Albert, M. Bernasconi, L. Gaynor « Les incubateurs : émergence d'une nouvelle Industrie. », Rapport de recherche, CERAM Sophia-Antipolis, 2002.

² S. Ayers, P. Harman « innovation and entrepreneurship : the role of business incubation, in business incubators » Entreprise, Development and microfinance, Vol.20, N°1, P. 12-26

³ F. Islen, T. Bruhat « accompagner le créateur : la nouvelle donne de l'entreprise innovante » CHIRON éditeur, 2003, p : 118

1.3.2. Intégrer des professionnels dans l'incubateur :

Le porteur de projet sera confronté, dans les étapes qui suivent la création de son entreprise, par les fonctions de gestion qu'il ne maîtrise pas, généralement, et qui sont un élément pondérant de survie ou d'échec de son projet.

En cette situation, l'incubateur doit intégrer des professionnels en différents domaines, qui seront à la disposition de l'incubé selon leurs besoins. L'objectif est d'aider le porteur de projet à réaliser les études de marché, préparer les documents comptables, fiscaux et financiers, élaborer un business plan et d'autres compétences, dont il aura nécessairement besoin, pour bien mener son entreprise.

1.3.3. Commercialiser les projets incubés :

Les projets incubés se distinguent par leur potentiel de développement et leur caractère innovant. Ce qui incite les investisseurs à prendre part dans ces projets, afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel. Tout à fait, les investisseurs peuvent acheter les droits de propriété industrielle ou associer avec le porteur de projet.

Garder les droits de propriété industrielle et créer sa propre entreprise ou vendre ses droits et associer avec un investisseur, sont des alternatives possibles dont le choix se fait selon la stratégie de l'entrepreneur. Tandis que l'incubateur joue le rôle d'un médiateur entre l'investisseur et le porteur de projet. Il doit garantir les intérêts de son incubé en cherchant des investisseurs confiants et en assistant au contrat de l'investissement.

1.3.4. Hébergement physique des porteurs de projets :

L'incubateur, à l'opposition des autres structures d'accompagnement et d'appui à la création de l'entreprise, offre l'hébergement physique pour les projets accompagnés. Il propose des locaux aménagés contre des montants réduits. Il partage les services annexes (télécopieur, internet, etc.) pour rationaliser la consommation des biens collectifs. Le principe tenu en cette offre est économique. Il sert à bénéficier des économies d'échelle tout en minimisant les coûts par unité produite (l'incubé est le produit de l'incubateur).

L'hébergement physique des porteurs de projets et des entreprises incubées, facilite le contact entre les hébergés et les dirigeants de l'incubateur. Ce dernier veille pour qu'il favorise la communication interne afin de gagner les synergies et l'échange des expériences entre l'équipe dirigeante et les incubés, et entre les incubés eux mêmes.

1.4. Objectifs des incubateurs :

Il existe une variété de modèle d'incubateur (nous les traiterons en section suivante) et chaque type répond à des besoins spécifiques. Par exemple, un incubateur de développement économique local, essaye de promouvoir la création d'entreprise dans un territoire donné. Tandis qu'un incubateur scientifique, encourage la valorisation des projets issus des universités par la création d'entreprise.¹

Même si les incubateurs se diffèrent, ils partagent des objectifs globaux. En effet, tout incubateur existe pour augmenter le taux de création de nouvelles entreprises, augmenter le taux de création d'emplois, réduire le taux d'échec entrepreneurial et assurer la pérennité des entreprises créées.

Aussi les incubateurs existent pour réaliser d'autres objectifs, nous citons notamment, les suivants :

- Sensibiliser à la création de l'entreprise et promouvoir le rôle des pme dans le système économique en insistant sur l'innovation et la révolution qu'elle induit dans l'économie.
- Changer les habitudes des ménages (la classe ouvrière). L'habitude qui règne sur le comportement des gens est celle de s'installer au sien d'une entreprise et bénéficier d'un salaire mensuel garant. Ce comportement est naturel, mais la réalité est que la demande sur l'emploi dépasse l'offre. En changeant cette habitude, les incubateurs interviennent pour donner l'occasion d'entreprendre dans un environnement soutenable et avec plus de chances de réussite.
- Créer un environnement favorable qui permet aux porteurs de projets, le développement de leurs idées, en leur offrant les moyens et les services nécessaires, le loyer, des services administratifs et l'assistance technique et commerciale.
- Former des entrepreneurs et construire une culture entrepreneuriale chez les incubés. Durant le processus d'incubation, le porteur de projet reçoit des apprentissages et des compétences en différents domaines qui développent en lui une culture entrepreneuriale.

¹ OCDE« Technology Incubators – Nurturing Small Firms. », OECD Publications, Paris, 1997, p :6

1.5. impact des incubateurs sur l'économie locale :

L'impact des incubateurs sur le développement économique est constaté dans plusieurs recherches. Ils créent la valeur et la dynamisation dans les zones où ils s'installent.

1.5.1. Contribuer à la création d'entreprises viables :

Les résultats qu'obtiennent les incubateurs en termes de création de nouvelles entreprises, se défèrent d'un organisme à l'autre. Dans une étude sur l'impact des subventions du programme infodev¹ sur les organismes bénéficiaires, les chercheurs ont avancé quelques chiffres signifiant le rôle des incubateurs, dans la contribution à la création de nouvelles entreprises et la viabilité obtenue grâce aux programmes d'appui et d'accompagnement.

A titre d'exemple, Entre 51 à 100 entreprises ont été créées via un incubateur qui ne dépasse pas 5 ans d'existence. Plus de 75% d'entreprises créées restent toujours en opération 3 ans après avoir bénéficié des services de la structure d'accompagnement.

En ce sens, d'autres recherches en différents contextes (autres pays) obtiennent des chiffres voisins, ce qui confirme le rôle positif des incubateurs dans la création d'entreprises viables.

1.5.2. Favoriser la création d'emplois :

Les entreprises créées via un incubateur se distinguent par leurs tailles petites, entreprise créée par une personne ou un groupe de 2 à 3 personnes, et leurs forts potentiels de développement. La deuxième caractéristique engendre une croissance rapide de la jeune entreprise accompagnée par une création importante des emplois.

Le nombre d'emploi créé par les jeunes entreprises sortantes des incubateurs en moyen, est de 15 emplois par entreprise. Cette statistique nous reflète la contribution des incubateurs à la création d'emplois.

1.5.3. Contribuer à développer les revenus fiscaux :

Les revenus fiscaux est une source considérable qui alimente financièrement les trésors publics. En effet, les montants des cotisations fiscales ont un lien direct avec le nombre des entreprises non exonérées. De leur part, les incubateurs qui participent à créer un nombre énorme d'entreprises annuellement, jouent un rôle positif dans le développement des ressources fiscales.

¹ S. Ayers, P. Harman. Op.cit.

1.5.4. Générer un impact social :

Les incubateurs accompagnent les initiatives des porteurs de projets ambitieux de différents domaines, y compris les idées innovantes qui répondent à des besoins sociaux d'une minorité de consommateurs, création des appareils médicinales. Ces types de projets ont besoin d'un accompagnement particulier pour les valoriser, cependant la valeur créée est de nature sociale qu'économique dans certain cas.

Le coté social des incubateurs n'apparaît pas seulement en les services et les produits des porteurs de projets qu'ils accompagnent, mais les effets sociaux sont générés de fait d'offrir une opportunité pour valoriser une idée innovante à une personne compétente. Autrement dit, l'insertion des compétences marginalisées constitue une valeur sociale qu'un incubateur peut ramener à une société donnée.

1.6. Les pépinières d'entreprises :

Le terme pépinière d'entreprises est souvent cité en domaine de l'accompagnement et d'appui à la création d'entreprises, et désigne le même sens que l'incubateur dans certaines recherches. En réalité, il existe une déférence entre les deux concepts.

1.6.1. Définition de pépinière d'entreprise :

Les pépinières d'entreprises sont des structures d'accueil et d'appui aux porteurs de projets de création d'entreprises.¹ Leur objectif est de soutenir les entrepreneurs dans leurs activités entrepreneuriales. « Des incubateurs et pépinières d'entreprises sont créés afin d'essayer d'améliorer le succès de ces entreprises naissantes »².

Toutefois, les définitions ne distinguent pas entre les incubateurs et les pépinières d'entreprises. En langue anglaise, l'utilisation du mot « incubator » désigne les deux structures en même temps. En langue française, la différence entre les deux concepts réside dans la phase du processus entrepreneurial sur laquelle intervient la structure d'accompagnement.

En effet, les incubateurs accompagnent, en général, les entreprises avant leur création. Ils s'occupent des porteurs de projets et préparent la création d'entreprises, ils peuvent aussi, suivre le démarrage des jeunes entreprises dans les premiers stades de fonctionnement. Ensuite, les pépinières interviennent pour héberger et soutenir les entreprises dans les premières étapes de leurs développements.

¹ F. Islen, T. Bruhat. Op.cit, p:122

² M. Masmoudi « Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes », thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion université du sud Toulon-var, 2007

1.6.2. Missions des pépinières d'entreprises :

Les pépinières d'entreprises, sont créées dans l'objectif de soutenir le développement des entreprises dans leurs premiers stades et pour aboutir à cet objectif, elles sont chargées d'exécuter les fonctions¹ suivantes :

➤ **l'accueil :**

Certaines pépinières accueillent seulement les entreprises créées et établies sur le marché afin de leur proposer des services de soutien à leur développement. D'autres, peuvent accueillir des projets en cours de création afin de les assister au montage de leurs entreprises en leur offrant des services d'incubation.

➤ **L'hébergement :**

Les pépinières offrent des locaux et des ateliers aux entreprises hébergées, à un cout réduit et pour une période déterminée, de 2 à 5 ans maximum. Cette offre, permet aux hébergées d'économiser quelques dépenses, en cette période difficile, où le besoin aux ressources est souvent présenté et les coûts sont toujours élevés.

➤ **Offre de services :**

Les pépinières offrent souvent des services de bases, partagés par les entreprises, tels que (téléphone, photocopieur, secrétariat...etc.) comme elles organisent des rencontres entre les chefs d'entreprises et les experts du domaine de la gestion d'entreprise, afin de leur fournir des conseils sur les aspects stratégiques et opérationnels des organisations.

1.6.3. Limites des pépinières d'entreprises :

Certes, les pépinières d'entreprises constituent un lieu de ressources à l'égard des entreprises naissantes qui souhaitent bénéficier d'un soutien externe. L'idée est d'héberger temporairement des entreprises, en premiers stades de démarrage et de développement, pour qu'ils puissent acquérir des expériences et des compétences qui leur permettent d'affronter l'aventure entrepreneuriale.

Toutefois, les entreprises hébergées préfèrent de rester à « l'abri » et refusent l'installation dans un environnement différent et moins soutenant. A cet effet, les pépinières doivent développer leur mode d'intervention et rationalisent la période que vient les entreprises dans leurs structures. Elles doivent anticiper les démarches de mutation d'un environnement soutenu à un environnement plus risqué.

¹F. Islen, T. Bruhat. Op.cit, p:123

Section 2 : évolution et modèles d'incubateurs

Depuis leurs apparitions aux années 1980, les incubateurs ne cessent pas d'évoluer et de changer leurs modèles pour répondre aux besoins des créateurs d'entreprises et de s'adapter à chaque situation entrepreneuriale. Nous présenterons dans cette section, l'évolution des incubateurs dans le temps, leurs typologies et les caractéristiques pour chaque type.

2.1. Évolution des incubateurs :

L'évolution des incubateurs est passée par deux périodes essentielles¹, la période de lancement et de démarrage et la période de croissance et de développement.

2.1.1. La période de lancement :

Dans plusieurs pays, les incubateurs ont pu voir le jour grâce aux initiatives individuelles et locales. Toutefois, les problèmes de foncier et de l'immobilier étaient la cause majeure qui poussait les individus à mieux exploiter les ressources dont ils disposent, et d'innover des méthodes plus rationnelles telle que l'utilisation collective des ressources.

Dans les premiers temps, les individus s'organisent d'une façon à minimiser les couts d'investissement. L'idée de cette époque était, partager un actif entre plusieurs utilisateurs pour que le coût de revient soit avantageux. En fonction de ce principe qu'a commencé le métier des incubateurs, offrir la possibilité d'exploitation collective et minimiser les coûts de revient par utilisateur.

Les incubateurs de cette époque ont exercé leurs métiers d'accompagnement et d'appui à la création d'entreprise en employant des mécanismes comme :

- L'offre des locaux selon les besoins des entrepreneurs. ces locaux étaient bénéfiques en termes du coût de loyer, les services annexes et créent un climat favorisant les activités entrepreneuriales et brisant l'isolement des porteurs de projets.
- Apprentissage sur le site. Les incubateurs constituent un milieu convenable pour apprendre les fonctions du chef d'entreprise le plus vite possible et à moins risques d'échecs.
- L'apport du capital social et relationnel par l'intégration des incubés dans les différents réseaux de l'incubateur. Les réseaux d'affaires qu'établit l'incubateur en faveur de ses incubés, leurs facilitent l'accès aux informations et aux ressources et permettent les synergies entre ses adhérents.

¹ P. Albert, M. Bernasconi, L. Gaynor. op.cit, pp: 8-10

2.1.2. La période de croissance des incubateurs :

Le premier modèle d'incubateur a prouvé son impact positif sur la création d'entreprise et la création d'emplois. En effet, la réussite du premier modèle d'incubateur et les bouleversements en processus de création d'entreprises ont influencé sur le fonctionnement de ces structures.

L'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication et la bulle internet ont créé de nouvelles opportunités d'affaires. Les investisseurs qualifient le secteur des nouvelles technologies promoteur, et le champ de la création d'entreprise s'est étendu pour inclure une nouvelle catégorie des entrepreneurs, l'ère des start up (entreprise technologique), créées par des chercheurs et des étudiants, a pris son envol.

En termes d'accompagnement, les incubateurs doivent développer leurs fonctionnements et diversifier leurs modèles afin de suivre les changements qu'impose l'environnement. L'apparition de nouveaux types d'entreprise implique, nécessairement, un nouveau processus de création, un nouveau besoin d'accompagnement sera manifesté chez les porteurs de projets, dont les incubateurs et les autres structures d'accompagnement seront priées d'en répondre.

Les besoins d'accompagnement sont évolués, les modèles d'incubateurs sont développés et la possibilité d'investir en ce domaine est saisie par plusieurs acteurs. Les investisseurs privés, les grandes entreprises et les établissements académiques et scientifiques reconnaissent l'importance des incubateurs, et s'engageaient dans les démarches d'accompagnement afin de tirer des bénéfices en métier d'incubation.

Cette deuxième période est caractérisée par :

- L'engagement des entrepreneurs dans la création des entreprises innovantes afin de gagner des avantages concurrentiels par la diffusion des nouvelles technologies ou la pénétration de nouveaux marchés.
- Développement de la culture entrepreneuriale dans les milieux académiques et l'explosion du phénomène des start-up.
- Evolution de la culture d'incubation. Si le premier modèle d'incubateur a été créé dans l'objectif de soutenir les projets de création d'entreprises, en leur fournissant des ressources dans les étapes primaires du démarrage, les modèles de la deuxième période ont double objectif. Soutenir les projets de création d'entreprises d'une part et tirer des profits d'autre part (les profits ne sont pas forcément de nature financière).
- Evolution du métier de l'incubation. Les acteurs du domaine d'accompagnement et de l'incubation pensent que les incubateurs peuvent accélérer et industrialiser la fabrication des entreprises et ceci par la mise à leurs dispositions le maximum des ressources et la rationalisation du processus de création.

2.2. Modèles d'incubateurs :

La complexité des processus de création d'entreprise ont induit à une hétérogénéité des modèles d'incubateurs. Plusieurs typologies ont été proposées par différents chercheurs, mais les frontières entre les familles d'incubateurs semblent difficiles à repérer. Nous présenterons ci-dessous une classification en quatre grandes familles, la famille des incubateurs de développement économique local, Les incubateurs académiques et scientifiques, Les incubateurs d'investisseurs privés et Les incubateurs d'entreprises (corporate).

2.2.1 Les incubateurs de développement économique local :

L'incubateur du développement économique local est le premier modèle d'incubateur qui a été créé, grâce à des initiatives individuelles et locales. Il est apparu dans les zones économiques urbaines afin de créer une dynamique économique dans les territoires couverts.

➤ **Leurs objectifs:**

Ce type d'incubateurs a souvent l'ambition de réaliser les objectifs suivants :

- Promouvoir le développement économique local en stimulant la création d'entreprise et la création d'emplois.
- Créer un espace pour rassembler des compétences.
- Créer un réseau d'affaires en faveur de l'entrepreneuriat

➤ **Leurs fonctions :**

Pour atteindre leurs objectifs, les incubateurs de développement économique local ont été chargés d'exécuter les fonctions suivantes :

- **Hébergement et offre des services administratifs** : Au début, les incubateurs proposent l'hébergement pour les entreprises nouvelles et les services administratifs de base tels que le secrétariat, le téléphone...etc.
- **Conseils et formations** : Ensuite les services offerts par ce type d'incubateurs ont évolué vers les activités de conseils et de formation.
- **Finances et réseaux** : actuellement les incubateurs proposent des services plus complets afin de répondre aux différents besoins des créateurs. Ils offrent des aides financières et créent des réseaux en faveur des porteurs qu'ils hébergent.

Il est important de noter que les incubateurs de développement économique local, dépendent énormément des ressources et les compétences locales. En effet, les aides et les services qu'offrent ces incubateurs reposent sur la richesse relative de la zone où ils opèrent. La disponibilité des acteurs de financement, la culture entrepreneuriale des individus, les compétences techniques et managériales locales sont des facteurs parmi les autres qui influencent sur la qualité de l'accompagnement des incubateurs.

2.2.2. Les incubateurs académiques et scientifiques :

Ces incubateurs ont été créés par des établissements académiques et scientifiques et encouragés par les pouvoirs publics. Ce modèle d'incubateur répond particulièrement aux besoins des individus qui portent des projets à fort potentiel d'innovation. Ils sont dédiés généralement, pour l'accompagnement des chercheurs et les étudiants qui souhaitent devenir des entrepreneurs.

➤ **Leurs objectifs :**

Les incubateurs académiques accompagnent les projets issus des labos de recherches afin de :

- Développer l'économie de la connaissance fondée sur les découvertes scientifiques.
- Encourager le transfert technologique à partir de la diffusion et la concrétisation des idées innovantes issues de la recherche.
- Valoriser les résultats de la recherche scientifique et académique.

➤ **Leurs configurations :**

La structure d'incubateur académique et scientifique varie et peut prendre les configurations suivantes :

- Lier à une université et se situer sur le campus ou en dehors du campus.
- Lier à plusieurs universités et joue le rôle du connecteur.
- Lier aux laboratoires de recherches.
- Structure interne, dans un établissement dont l'accompagnement est dédié seulement aux étudiants de l'établissement.
- Etre un incubateur spécialiste ou généraliste.

➤ **Avantages et limites des incubateurs académiques et scientifiques :**

Les promoteurs qui créent les incubateurs au sein de leurs établissements souhaitent bénéficier des avantages suivants :

- Créer une source de revenu constituée des subventions étatiques et les profits des brevets commercialisés.
- Transformer les technologies et établir des relations avec l'industrie.
- Sensibiliser à l'esprit d'entreprise au sein des milieux académique et scientifiques.
- Promouvoir l'image de l'établissement et attirer plus les parties prenantes (étudiants, professeurs, entreprises...etc.)

CHAPITRE I : Définition, Evolution et Performance des incubateurs

Même si les avantages des incubateurs académiques et scientifiques semblent de grande intérêt tant pour leurs promoteurs et pour l'économie en général, la gestion de ces structures est souvent confrontée aux problèmes de :

- Conflit de culture entre le monde académique et le monde professionnel.
- Gestion de la propriété industrielle et la gouvernance des parties prenantes, les chercheurs, l'entrepreneur, l'université, la cellule de valorisation...etc.
- Conflit d'intérêts entre les parties prenantes.
- Le processus d'accompagnement est aléatoire et complexe.

Face à ces problèmes et bien d'autres que nous n'avant pas cité ici, les pouvoirs publiques doivent mettre en place un cadre juridique et une politique de propriété industrielle qui dresse les enjeux de la valorisation et le fonctionnement des ces incubateurs. En plus, la gestion de ces derniers, doit être confiée aux chefs d'entreprises expérimentés et qui ont une bonne connaissance de la culture académique.

2.2.3. Les incubateurs d'investisseurs privés :

Ce type d'incubateur a été créé par les investisseurs privés (les busines Angel, les sociétés du capital risque, les entrepreneurs) qui ont une expérience suffisante en domaine d'accompagnement des entreprises, dans l'objectif d'investir en ce domaine. Il est rationnel de créer des incubateurs propres aux investisseurs afin d'accroître leurs bénéfices et gérer mieux les risques de financement.

En ce qui concerne les mécanismes d'investissement, le modèle économique de ces incubateurs ressemble à celui des investisseurs financiers classiques¹. Les investisseurs participent au fonds propres des projets incubés et suivent la réalisation de leur participation pour garantir le retour sur investissement, mais les deux modèles se distinguent, notamment par :

Dans le modèle d'investissement financier classique, les investisseurs s'intéressent généralement aux projets établis sur le marché dont l'évaluation de leur rendement est possible. Alors que l'investissement par le modèle d'incubateurs d'investisseurs privés concerne les projets qui sont en cours de réalisation. Dans cette situation, l'évaluation du projet semble difficile et le risque d'investissement est considérable.

Les modèles économiques des incubateurs privés sont largement évolués vers des activités de consulting et de prestation de services, abandonnant les activités d'investissement et de participation dans des projets d'incubation. Cette transition est de grand impact sur la qualité d'accompagnement et d'appui à la création d'entreprises. Elle constitue une limite pour les incubateurs privés qu'au lieu de soutenir et de faciliter la réalisation de projets, ils offrent des services importants, certes, mais cette fois ci, facturés en montant énormes pour des clients qui souffrent de manque de liquidité et des ressources de financement.

¹ F. Islen, T. Bruhat. Op.cit, p:110

CHAPITRE I : Définition, Evolution et Performance des incubateurs

Essayant de dépasser ces limites, les incubateurs d'investisseurs privés établissent de nouvelles stratégies tel que:

- Stratégie de partenariat, notamment, avec les grandes entreprises et les laboratoires de recherches qui représentent des fournisseurs de porteurs de projets innovants.
- Stratégie de spécialisation dans l'accompagnement des projets ayant un fort potentiel d'innovation et abondement des projets internet classiques.
- Stratégie d'externalisation de certaines compétences et services afin de réduire les couts fixes.

2.2.4. Les incubateurs d'entreprises (corporate) :

Le promoteur de ce type d'incubateurs peut être une ou un groupe d'entreprises de hautes technologies. L'intérêt de mettre en place une structure pareille par une grande entreprise, rentre dans la stratégie d'innovation qui consiste à créer un lieu pour le développement des projets essayés, et attirer les projets externes qui relèvent de son centre d'intérêt.

➤ Leurs objectifs :

Les incubateurs d'entreprises ont été créés pour satisfaire les attentes suivantes :

- Accompagner les projets de recherche et de développement internes. L'existence d'une structure consacrer directement, pour l'accompagnement des projets, encourage surement les activités de recherche et de développement et promouvoir l'esprit d'innovation dans les entreprises.
- Développer l'esprit d'entreprendre au sein d'une entreprise par l'encouragement des projets d'essaiage et d'intrapreneuriat.
- Accueillir les projets externes relevant de la stratégie de l'entreprise. Les projets externes s'ils seront développés individuellement ou via une autre entreprise, pourront présenter une menace aux entreprises du même secteur. De ce fait, les entreprises accueillent les projets externes afin de renforcer les activités de recherches et de développement, développer de nouveaux produits et gérer les menaces des concurrents potentiels.

Toutefois, le deuxième objectif prend deux formes principales l'essaiage et l'intrapreneuriat. La première consiste à soutenir les salariés pour créer une nouvelle entreprise dans le métier de la maison mère ou dans un autre domaine. Les relations entre les deux organisations peuvent être de nature financière, commerciale et managériale.

CHAPITRE I : Définition, Evolution et Performance des incubateurs

L'intrapreneuriat consiste à développer et promouvoir l'esprit d'entreprendre chez les employés d'une entreprise et les motiver afin d'agir comme des chefs d'entreprises. Le résultat ne sera pas nécessairement la création d'une nouvelle entreprise mais du moins, la gestion de nouvelles activités, qui peuvent devenir des entités semi autonomes ou externalisées.

La création d'un incubateur au sein d'une entreprise peut être qualifiée comme un mécanisme de la veille stratégique, une fonction primordiale pour les entreprises technologiques. Néanmoins, ce modèle d'incubateurs connaît des limites comme :

- conflit de cultures entre l'industriel (maison mère) et la nouvelle entreprise qui peut mener à l'intervention direct de l'industriel sur la gestion de la nouvelle entreprise.
- Conflit de gestion. En effet, il est difficile de délimiter les frontières entre les deux organisations et les responsabilités de chacune. Ajoutant les difficultés liées à la répartition du capital entre les parties prenantes, la stratégie de développement et l'autonomie relative de la nouvelle entreprise.
- L'incubateur d'entreprise est limité aussi par la jeunesse de ce modèle et l'absence d'effets d'expérience, leur nombre petit dans le monde et la rareté des projets à incuber à cause de leur focalisation sur un seul secteur d'activité.

2.3. Caractéristiques de différents modèles d'incubateurs :

Dans leur classification, Albert et Al, ont regroupé les incubateurs en cinq grandes familles, les incubateurs de développement économique, les incubateurs académiques et scientifiques, les incubateurs sociaux, les incubateurs d'entreprises et les incubateurs d'investisseurs privés.

La classification proposée par les deux auteurs s'est articulée sur les paramètres suivants :

- **La finalité de l'incubateur** : ce paramètre désigne deux modèles d'incubateurs, les incubateurs à but non lucratif et les incubateurs à profit.
- **Le secteur d'activité** : il désigne le domaine des projets auxquels répond chaque modèle d'incubateurs.
- **L'objectif de l'incubateur** : comme nous l'avons vu précédemment, chaque modèle d'incubateurs possède ces propres objectifs.
- **La cible de l'incubateur** : elle constitue le type de clients qu'intéresse et accompagne l'incubateur.

La synthèse de la classification proposée par Albet et al et les caractéristiques de chaque modèle d'incubateurs est présentée dans le tableau suivant :

CHAPITRE I : Définition, Evolution et Performance des incubateurs

Tableau N°1 : Les caractéristiques des différents types d'incubateurs

| | Incubateurs de développement économique | Incubateurs académiques et scientifiques | Incubateurs sociaux | Incubateurs d'entreprises | Incubateurs d'investisseurs privés |
|----------------------|--|---|--|--|---|
| Finalité | A but non lucratif | A but non lucratif | A but non lucratif | profit | Profit |
| Activités dominantes | Généralistes | High Tech | Sociale | High Tech | High Tech |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> Création d'emplois - Reconversion / Revitalisation - Développement économique - Soutien à des populations ou industries particulières - Développement des PME et de réseaux (clusters) | <ul style="list-style-type: none"> - Valorisation des technologies - Développement de l'esprit d'entreprise - Citoyenneté - Image - Ressources financières | <ul style="list-style-type: none"> - Création d'emplois - Développement économique - Création de richesses sociales - Intégration de certaines catégories sociales | <ul style="list-style-type: none"> Développer l'esprit d'entreprises parmi les salariés - Retenir des talents - Veille - Accès à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés - Profits | <ul style="list-style-type: none"> - Profit par revente d'actions d'un portefeuille d'entreprise permettant de répartir les risques - Coopération entre les entreprises du portefeuille |
| Cible | <ul style="list-style-type: none"> - Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services - Dans certains cas d'entreprises High Tech | <ul style="list-style-type: none"> - Projets internes aux institutions avant création - Projets externes | <ul style="list-style-type: none"> - Projets à forte dimension sociale | <ul style="list-style-type: none"> - Projets internes et externes, en général en relation avec les métiers de l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> - Start-up technologiques |

Source : Albert et al. (2003).

CHAPITRE I : Définition, Evolution et Performance des incubateurs

Les deux classifications précédentes nous ont porté des éclairages sur les modèles d'incubateurs existants et leurs principales caractéristiques. D'autres classifications ont été proposées qui ajoute à leurs parts de nouveaux modèles.

Pour Masmoudi, l'évolution des modèles d'incubateurs connait quatre générations. La première génération correspond au modèle de base qui propose des services prosaïques tel que, les locaux. La deuxième génération se distingue de la première par l'offre des services plus efficaces tels que, les services d'expertise et de conseil. La troisième génération s'intéresse pour l'accompagnement des entreprises qui s'engagent dans les services d'internet, c'est la catégorie des incubateurs virtuels. Ce modèle propose l'hébergement, offre de formations et de conseils à distance. La quatrième génération concerne les incubateurs internationaux. Ils visent les projets à potentiel de développement international.

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques de chaque génération d'incubateurs :

Tableau N°02 : les quatre générations d'incubateurs

| | Génération 1 | Génération 2 | Génération 3 | Génération 4 |
|-------------------------|--|---|--|--|
| Caractéristiques | Services prosaïques : Locaux Services de secrétariat Matériels de bureautique | Services à forte valeur ajoutée : Services de conseils de formations Réseaux d'affaires Moyens financiers Services sectoriels spécialisés | Les incubateurs virtuels : Services de conseils Services d'assistance et de formation à distance Services d'hébergement virtuels pour les entreprises de service Internet | Les incubateurs Internationaux : Service d'hébergement international Service d'assistance international Réseau d'affaires International |
| Formes | Généralistes Multisectoriels | Généralistes et tendance vers la spécialisation Spécialisation sectorielle | Spécialisés Spécialisation sectorielle | Spécialisés et tendance vers la généralisation Spécialisation sectorielle |

Source : Masmoudi (2007)

2.4. Variables déterministes du modèle d'incubateurs :

La classification en grandes familles et modèles nous aide, certes, à comprendre le modèle d'un incubateur, mais pas dans tout les cas. Il est possible de rencontrer un incubateur qui rassemble à deux modèles en même temps. En effet, Le critère de choix peut engendrer une confusion sur la classification d'un incubateur.

Six variables¹ nous permettent à mieux appréhender le modèle d'un incubateur : Les promoteurs, les missions et objectifs, le type de projet, les types de services offerts, le modèle de financement et le contexte.

2.4.1. Les promoteurs de l'incubateur :

Le promoteur est la personne physique ou morale qui intervient dans le domaine de l'incubation. Il peut être un promoteur public ou privé. Nous pouvons citer les promoteurs suivants:

- ✚ Etats ou départements ministériels
- ✚ Collectivités locales ou régionales
- ✚ Chambres de commerces et d'industrie
- ✚ Universités / grandes écoles
- ✚ Centres de recherche
- ✚ Associations privées
- ✚ Grandes entreprises
- ✚ Sociétés de conseil
- ✚ Cabinets juridiques
- ✚ Gestionnaires immobiliers
- ✚ Entrepreneurs indépendants
- ✚ Capitaux risqueurs
- ✚ Business Angels

Nous constatons la grande diversité des intervenants sur le processus de création d'entreprises. Ceci démontre l'importance de ce phénomène et la conviction des plusieurs acteurs sur son impact positif en termes de création d'emplois et la création des richesses.

2.4.2. Les missions et les objectifs :

Cette variable est primordiale pour comprendre une structure d'incubation. Les missions et les objectifs varient selon l'incubateur, néanmoins, ce dernier sert en général à quelques objectifs parmi les suivants :

- ✚ La création d'emplois
- ✚ Le développement de nouvelles activités par la création de nouvelles entreprises
- ✚ Tirer des profits

¹ P. Albert, M. Bernasconi, L. Gaynor. op.cit, pp: 11-16.

- ✚ Transférer et valoriser les technologies
- ✚ La revitalisation des régions
- ✚ L'enrichissement de l'économie par la diversification du tissu industriel
- ✚ Promouvoir certaines catégories de projets et d'entrepreneurs

2.4.3. Type de projet :

Les stratégies des incubateurs concernant le type de projet à accompagner, dépendent de deux premières variables. Nous pouvons distinguer entre les incubateurs généralistes qui accueillent des projets en différents secteurs et d'autres spécialistes en un seul domaine. Par exemples, les projets de nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Les incubateurs peuvent aussi se centrer sur une catégorie de porteur de projets, par exemple, les chercheurs, les étudiants, les étrangers...etc. Comme ils peuvent intervenir seulement sur quelques étapes du processus de création, pré-crédation, la création ou post-crédation.

2.4.4. Les type des services offerts :

Les incubateurs ont pris conscience de la complexité et la multitude des besoins que demandent les porteurs de projets et mobilisent en conséquence les services suivants :

- ✚ offre d'un immobilier adapté aux besoins des entrepreneurs
- ✚ Offre de services de base et annexes avec utilisation en temps partagé tels que, secrétariat, salles de conférences, internet...etc.
- ✚ Offre de conseils et d'assistance. Les conseils et l'assistance sont des services souvent présents dans les offres des incubateurs, dans l'objectif d'orienter les incubés dans les opérations quotidiennes (comptabilité, fiscalité...) et sur les aspects stratégiques (propriété industrielle, études de marché, modes de financement).
- ✚ Offre de formation dans le domaine technique du projet et en différentes fonctions de gestion.
- ✚ Offre du capital relationnel en intégrant les porteurs de projets dans les réseaux d'affaires de l'incubateur.

2.4.5. Le modèle de financement :

Il constitue les sources qui financent l'investissement et l'exploitation de l'incubateur. Les moyens possibles sont :

- ✚ Revenus des loyers et des services offerts aux entreprises incubées
- ✚ Les différentes subventions
- ✚ Le sponsoring
- ✚ Les revenus des participations dans les entreprises accompagnées.

2.4.6. Le contexte :

Le contexte représente un enjeu majeur sur la configuration d'un incubateur. Les caractéristiques géographiques, économiques, culturelles influencent significativement sur leurs fonctionnements.

En termes de culture, un incubateur académique et scientifique tend vers l'esprit de l'innovation et la recherche. Tandis qu'un incubateur de développement économique local centre sur les facteurs économiques globaux, expansion et dynamisme économique dans la région.

Section 3 : création de valeur et performance des incubateurs

Après avoir exposé le concept de l'incubateur, définitions, rôles et modèles, nous intéresserons dans la présente section à la revue de littérature, sur la création de valeur par les incubateurs. Nous considérons un incubateur est performant, s'il apporte une valeur ajoutée en termes de création d'entreprises, création d'emplois et pérennité des entreprises accompagnées.

3.1. Création de valeur par l'incubateur :

Les études et les enquêtes sur les rôles des incubateurs, à l'instar de l'enquête menée par OCDE 1997, montrent que les incubateurs créent réellement la valeur. A l'opposition, d'autres chercheurs ont douté sur la fiabilité des résultats obtenus, remettant en cause les méthodes utilisées par les enquêteurs.

La question est pertinente et les opinions se distinguent. En cette perspective, deux approches rendent compte du sujet, l'approche normative et l'approche positiviste.

3.1.1. L'approche normative :

L'hypothèse de création de valeur par les incubateurs est acceptée par cette approche. il reste à déterminer les meilleurs pratiques et méthodes pour l'en faire. D'abord, on commençait par les analyses de fonctionnement des incubateurs pour appréhender les pratiques quotidiennes de ces structures. A cet effet, les premières recherches ont contribué à l'exemplification de certaines structures, la reconnaissance et la diffusion des meilleures pratiques.¹

Les recherches sur les meilleures pratiques d'incubation qui permettent la création de valeur et qui reflètent la performance des incubateurs, ont été effectuées dans un contexte particulier, c'était l'époque de l'émergence d'industrie de l'incubation. On s'intéressait donc, au fonctionnement des incubateurs, dans l'objectif d'améliorer les pratiques d'accompagnement de ces structures.

3.1.1.1. Les travaux de Similor (1987) :

Similor² a fondé ses travaux sur l'analyse du processus d'incubation, admettant que ce dernier est l'endroit où se crée la valeur. Ses travaux ont induit à deux contributions majeures : la modélisation du processus d'incubation et la proposition des pratiques qui peuvent engendrer la performance globale de l'incubateur.

¹ B. Vedel, E. Stephany « Création de valeur dans le processus de l'incubation » IAE-UM2, Montpellier.

² SMILOR R.W. (1987a) « Managing the Incubator System: Critical Success Factors to accelerate New Company Development », IEEE Transactions on Engineering Management, Vol.34, N°3, August, p.146-155.

CHAPITRE I : Définition, Evolution et Performance des incubateurs

Cependant, les recommandations proposées par l'auteur, s'intéressent aux pratiques internes de la structure et s'inscrivent dans le domaine du management. Les recommandations d'amélioration proposées par Smilor sont représentées dans le tableau suivant.

Tableau N°03 : recommandations pour améliorer la performance de l'incubateur

| Les pratiques | Leurs rôles |
|--|--|
| Amélioration de l'expertise de l'incubateur | <ul style="list-style-type: none"> - Le marketing : améliore la crédibilité et la visibilité. - Le management : améliore la réactivité face aux changements. - La planification : améliore le pouvoir de prédiction de l'entreprise. - La comptabilité : améliore le contrôle de la structure. |
| Amélioration de l'accès au financement | - Réduire les risques liés au financement |
| Amélioration des services | <ul style="list-style-type: none"> - Secrétariat - Administratifs - Logistiques |
| Améliorer le support de la communauté | - Pour agir d'une manière collective |
| Améliorer le réseau entrepreneurial | <ul style="list-style-type: none"> - Améliore la légitimité - Augmente le champ d'opportunité |
| Améliorer l'éducation entrepreneuriale | - Pour préparer l'hébergé à sa sortie |
| Améliorer la perception de la performance de la structure d'incubation | - Pour avoir accès à plus de ressources |
| Améliorer le processus de sélection des hébergés | - |
| Avoir un lien avec une université | - |
| Bien définir les objectifs, les procédures et les règles | - |

Source : B. VEDEL, E. STEPHANY

3.1.1.2. Travaux de Cambell 1987 :

Dans son analyse sur le fonctionnement des incubateurs, Cambell¹ a identifié d'autres variables qui influencent sur leurs performances. En cette optique, L'auteur s'est intéressé à des variables externes et environnementales qui jouent un rôle important, dans la réussite ou l'échec des politiques d'appui à la création d'entreprises.

L'auteur a rendu compte de plusieurs variables qui contribuent d'une façon indirecte, à la performance des incubateurs. Toutefois, ces variables sont externes, mais elles ont liens au fonctionnement des incubateurs, puisqu'elles influencent sur leur produit (la création d'entreprises).

En effet, les variables environnementales tels que, l'existence d'un cadre législatif favorable à la création d'entreprises et un marché de bien et de services, qui répond aux besoins des entrepreneurs, constituent des contraintes qui limitent le fonctionnement des incubateurs. Ceci, et l'importance d'établir une cohérence entre la politique de l'incubateur et la logique économique locale.

3.1.1.3 l'enquête de l'OCDE1997 :

Les travaux sur les facteurs clés de succès des incubateurs continuent, et cette fois, c'est l'OCDE qui lance une enquête sur les variables internes et externes qui influencent leurs fonctionnements. Les résultats de cette enquête ont aboutit à la conclusion suivante :

Il existe deux catégories de facteurs qui ont une influence sur le fonctionnement des incubateurs. La première catégorie regroupe des facteurs doux, et la deuxième contient les facteurs durs. Les facteurs doux concernent la gestion interne de la structure. Ils sont facilement influençables tels que, la sélection des incubés, les services proposés...etc.

Les facteurs durs ont un lien direct aux caractéristiques de l'environnement et à l'état de l'économie locale, leur changement semble très difficile. Nous pouvons citer à titre d'exemple : la spécialisation industrielle, les infrastructures disponibles (zones de transport, réseau de communication) et la localisation géographique (proximité entre les acteurs).

D'autres travaux (Lewis 2001, Wolfe et al 2000) soulignent l'importance des actions d'accompagnement locales et nationales. En effet, la localisation de ces actions influence la création de valeur, et pour aboutir à des meilleurs résultats, Les actions menées doivent être complémentaires, selon le niveau d'intervention.

¹ CAMPBELL C.(1989) « Change Agents in the new economy : Business incubators and economic development» Economic Development Review, Spring, pp.56-59.

CHAPITRE I : Définition, Evolution et Performance des incubateurs

Au niveau national, les actions portent sur les incitations financières (offre des crédits d'investissement, exonérations fiscaux) tandis qu'au niveau local, la présence des structures de financement et la culture entrepreneuriale sont des facteurs qui améliorent le fonctionnement de la structure d'incubation.

➤ **Apports et limites de l'approche normative :**

L'approche normative a contribué énormément à la théorisation de l'incubation. Notamment par la description des pratiques d'accompagnement en différents contextes. Cette approche suppose que les incubateurs créent la valeur, il reste de trouver les meilleures pratiques pour en faire. Elle analysait les facteurs déterminants de la performance pour identifier les meilleures pratiques qui optimisent la valeur créée par les structures d'incubation.

Néanmoins, l'approche est confrontée à des limites. En effet, la recherche sur le fonctionnement des incubateurs est importante dans le contexte où le métier d'incubation est nouveau. Dans un contexte différent, les pratiques peuvent être développées et d'autres problématiques auront plus d'importance, par exemple, l'apprentissage en incubation et la formation des entrepreneurs.

Une autre limite que nous pouvons citer, revient à la mise en œuvre des meilleures pratiques dans une structure. En effet, chaque structure possède sa propre culture de travail et l'aspect contingent des organisations, rend difficile la transposition des meilleures pratiques d'une structure à l'autre.

3.1.2. L'approche positiviste :

Si l'approche normative cherche à identifier les meilleures pratiques qui peuvent améliorer la performance des incubateurs, admettant que cette dernière est prouvée, l'approche positiviste analyse directement la performance et la capacité des incubateurs à créer la valeur.

En s'inscrivant en cette approche, les chercheurs ont engagé à tester l'hypothèse de création de valeur par les incubateurs en analysant leur aptitude à réaliser leurs objectifs globaux.

CHAPITRE I : Définition, Evolution et Performance des incubateurs

3. 1.2.1 l'enquête de l'OCDE :

En cette enquête, OCDE procédait à synthétiser les études antérieures sur l'apport des incubateurs et fondait son analyse sur trois critères, la pérennité des entreprises créées, la création de richesse et la création d'emplois. Le récapitulatif des études antérieures sur l'efficacité des incubateurs est présenté dans le tableau suivant :

Tableau N°04 : récapitulatif des études antérieures portées sur l'influence de l'incubation

| Critères d'analyse | Lieux d'étude | Auteurs | Résultats |
|---------------------------------------|--------------------|----------------------------|---|
| Taux de survie des entreprises | USA | NBIA, 1995 | 80% au lieu de 47%. |
| | Australie | Gardner & Kenyon, 199. | 50 % au lieu de 5 % |
| | France | ANCE, 1997 | 8 à 20% d'échec au lieu de 31%. |
| | Hollande | Commission Européenne 1996 | moins d'échec |
| | Au niveau européen | EBN, 1996 | 85% au lieu de 50 % |
| Création de richesses | USA | Molnar, 1996 | - croissance prévue de 20 à 25% sur les 5 prochaines années - Impact sur l'économie locale |
| Création d'emplois | Pennsylvanie | Allen & Bazan, 1990 | Pas de différence substantielle entre hébergés et non hébergés. |
| | U S A | NBIA, 1994 | Création de 216 emplois par incubateur. |
| | USA | Cooper & Lybrand, 1990 | A l'entrée, moins de 10 employés. 44% ont plus de 10 employés à la sortie. |
| | - | Mian, 1996 | 49% de création d'emploi à la sortie. 166% de croissance des ventes. |

Source : OCDE 1997

Selon les résultats de cette enquête, les études antérieures ont prouvé la performance des incubateurs et leurs aptitudes à créer la valeur.

3.1.2.2 Travaux de Sherman :

Sherman a fondé ses recherches sur deux critères de performance, la création d'emplois et la pérennité des entreprises incubées. Il a pu avancer que le taux de création d'emplois dans les régions où s'installaient les incubateurs semble faible. À la moyenne, le taux de création d'emplois par entreprise sortante de l'incubation est de (6,8 à 25,1) emplois par entreprise.

En outre, l'auteur a constaté la capacité des incubateurs à améliorer le taux de création de nouvelles entreprises, à améliorer leurs retours sur l'investissement et à réduire le coût par emploi créé. Le deuxième critère d'évaluation pris par Sherman tendait vers la confirmation de l'aptitude des incubateurs à créer la valeur.

En effet, le taux de survie, chez les entreprises incubées, est amélioré par rapport à l'échantillon du contrôle. Les résultats obtenus par l'auteur semblent encourageants et augmentent le potentiel des incubateurs à créer la valeur. La limite, en cette étude, réside dans les méthodes utilisées par l'auteur, pour arriver à ses conclusions.

Concernant le critère, création d'emplois, l'auteur n'a pas expliqué la méthode par laquelle il a obtenu les résultats de son étude. Toutefois, la création de nouvelles entreprises induit à la création de nouveaux emplois, mais les effets directs ou indirects, qu'apportent les incubateurs sur ces derniers, restent problématiques.

La deuxième limite, en cette étude, dépend de l'aspect descriptif des données, ce qui rend difficile à constater l'influence des incubateurs sur les deux critères d'évaluation.

3.1.2.3 Etudes sur la performance des services offerts :

D'autres chercheurs se sont interrogés sur l'utilité d'intégrer dans un incubateur et l'apport des offres proposés par ces structures sur la Performance des entreprises accompagnées. En grande majorité des cas, les incubateurs sélectionnent les projets à incuber, afin de choisir ceux qui semblent plus aptes, pour l'aventure entrepreneuriale. Autrement dit, les projets sélectionnés ont été sur leur chance de réussir. De ce fait, le succès des entreprises sortantes des incubateurs n'appartient pas totalement, aux effets de l'incubation.

De son côté, Clup¹, a observé un taux d'influence seulement de 15%. Ce chiffre démontre le potentiel des projets incubés, et que le recours de certains d'entre-eux ne semble pas une nécessité.

¹ R. CULP (1996) «A test of Business Growth Trough Analysis of a Technology Incubator Program» Unpublished Ph.D. thesis, Doctoral Dissertation, Georgia Institute of Technology.

L'influence des services offerts par les incubateurs au profit des entreprises hébergées a été analysé par (CSHAN et LAU) dans une étude de six entreprises sortantes de l'incubation. L'étude est portée sur l'analyse de la relation existante, entre les services dont bénéficient les entreprises hébergées et leurs impacts sur le développement de ces dernières.

Les auteurs ont fondé leur recherche sur l'influence des services suivants : l'accès et le partage des ressources, l'accès à l'expertise, l'accès aux réseaux, le gain de légitimité et la réduction des coûts dans les structures d'incubation.

Selon l'étude, les entreprises hébergées ont distingué entre les services qui leur portent une valeur ajoutée, de ceux qu'ils n'ont pas été utiles à leurs égards. Les enquêtés ont jugé les réseaux professionnels et l'expertise, moins importants que la réduction des coûts et la centralisation des ressources.

Les auteurs ont aussi observé quelques effets négatifs aux milieux des incubateurs, comme la concurrence. Tandis que les avantages en termes de partenariat, réseau de client et le partage du savoir sont absents chez les entreprises hébergées.

Pour conclure, les auteurs ont déclaré que la présence des services et des ressources dans un incubateur ne garantit pas, forcément, la réussite et la performance de la structure.

3.2. Les facteurs déterminant la performance des incubateurs:

Il paraît que la performance des incubateurs et leur capacité à créer la valeur dépendent de plusieurs facteurs, internes et externes. Nous essayons d'analyser quelques un, parmi ceux qui, l'OCDE a cité dans son enquête.

3.2.1 Les facteurs internes :

Les facteurs internes sont des variables qui dépendent des pratiques de management dans un incubateur et des services qu'il offre pour les incubés. Ils sont établis dans la structure, notamment les suivants : l'expérience et le professionnalisme de la structure, l'influence des pratiques de sélection, les services de soutien.

3.2.1.1. L'expérience et le professionnalisme de la structure :

L'expérience et le professionnalisme, sont deux facteurs déterminants de la performance de l'incubateur. Ces deux variables peuvent être issues de l'âge de la structure. En effet, Allen et Mc Cluskey¹ ont observé la relation existante entre l'âge de la structure et le nombre des entreprises et les emplois créés. D'autre part, ce constat est rejeté par, Lewis (2003)².

¹ ALLEN D. et MCCLUSKEY R. (1990) « Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry » Entrepreneurship Theory and Practice, p.61-77.

² LEWIS D.A. (2003) « Innovation, Incubation and Place: An evolutionary theory of the performance of Technology Business Incubators » Doctoral Dissertation, School-New Brunswick, New Jersey, p.220.

L'influence de l'expérience et du professionnalisme sur la performance des incubateurs est évidente, tandis que le degré de signification de ce facteur se défère entre le premier modèle d'incubateurs et les modèles de la deuxième génération. Les courbes d'apprentissage son plus significatives en terme de performance, dans le modèle de la première génération.

3.2.1.2 l'influence des pratiques de sélection :

La sélection des projets à accompagner est un mécanisme que mettaient en place, les incubateurs, pour assurer le flux des projets cohérents à leurs politiques et aux objectifs des promoteurs. La situation observée est, lorsque les promoteurs ont des orientations de rentabilité économique, ils utilisent des critères financiers pour la sélection.

Toutes fois, les critères de sélection est une pratique efficace pour choisir les projets qui méritent l'appui des structures d'accompagnement et qu'ils ont un potentiel éventuel de développement.

Les pratiques de sélection varient selon le modèle de l'incubateur. Ce dernier peut sélectionner les projets à accompagner, sur la base d'un seul critère (innovation) ou sur la base de plusieurs critères (innovation et dans un domaine particulier). En ce sens, deux approches se distinguent. L'approche centrée sur les idées et l'approche centré sur le porteur de projet.

3.2.1.3. Les services de soutien :

Les services offerts par les incubateurs ont largement évolué, depuis l'apparition de leur premier modèle. Les offres étaient, en première période, des services de base tels que, l'offre des locaux et les services annexes (secrétariat, téléphone, internet ...etc.). Dans la deuxième période, les services ont orienté vers des offres plus incitant, tels que l'expertise et la médiation (réseaux professionnels).

En effet, Les ressources et les services proposés par les structures d'accompagnement et d'incubation relèvent de grandes importances et influencent sur leur performance. Toutes fois, cette performance n'est pas constatée par d'autres chercheurs, Van Geenhuizen¹.

La réalité est que les ressources et les services n'obtiennent pas leur efficacité, sauf s'ils rependent aux besoins réels des incubés. Dans le cas inverse, le support de l'incubateur peut engendrer l'échec du processus d'incubation.

¹ VAN GEENHUIZEN M. et SOETANTO D.P. (2005) « University-Linked Incubators as a Model of the Modern" Triple Helix? » 5th Triple Helix Conference, Turin-Milan, 18-21, May 2005.

3.2.2 Les facteurs externes :

Les facteurs externes sont des variables qui influencent sur la performance des incubateurs et qu'ils sont établis en dehors de la structure, dont leur contrôle est difficilement obtenu. Nous pouvons citer, notamment, les caractéristiques des projets, le capital humain et les facteurs environnementaux.

3.2.2.1 les caractéristiques des projets :

Le type de projet qu'accompagnent les incubateurs rend leur métier délicat. En effet, les entreprises naissantes se caractérisent par un degré d'incertitude plus élevé qu'une autre établie sur le marché. Plusieurs éléments sont à l'origine de cette incertitude, notamment la nouveauté et l'innovation.

Sur le premier élément, l'incertitude règne sur la solvabilité de demande éventuelle, la technologie utilisée et le management de l'affaire. Concernant le deuxième élément, la faisabilité de la technique pose des interrogations à l'égard des incubateurs, ce qui influence la performance du processus.

3.2.2.2 le capital humain :

La réussite de l'entreprise dépend partiellement du profil de créateur, et souvent, la culture de l'entreprise est déterminée par la culture de son dirigeant ou de son équipe dirigeante. Plusieurs études ont essayé de définir un profil type d'entrepreneur, mais sans aboutir à un résultat convaincant. Un profil type d'entrepreneur n'existe pas, néanmoins on peut définir quelques caractéristiques psychologiques et comportementales qui influencent sur le développement de l'entreprise, tel que, aversion vers le risque, l'esprit d'initiative...etc.

Le capital humain influence sur le développement de l'entreprise et il constitue un facteur déterminant de la performance des incubateurs pour deux raisons. Premièrement, la réussite du processus d'incubation nécessite la coopération de deux parties, la qualité du fournisseur de service (l'incubateur) et l'engagement du client (le porteur de projet).

En plus, la création d'entreprise présente un processus complexe et difficile dont les qualités psychologiques du créateur peuvent être une solution de plusieurs obstacles.

3.2.2.3 les facteurs environnementaux :

Un autre facteur qui exerce une influence importante sur la performance de l'incubateur est les variables environnementales. Nous pouvons constater plusieurs, notamment, la proximité de l'université.

Les études montrent que l'université améliore la performance de l'incubateur, par la fourniture des projets et des fonds. Comme limite, les résultats en termes de création de nouvelles entreprises, dans le cadre des projets issus des programmes universitaires, sont désagréables à cause des retards à la sortie de l'incubation de cette catégorie de projets.

Conclusion :

Les incubateurs ont impact positif sur la démarche de création des entreprises et le développement économique. Leurs modèles sont évolués pour accompagner le processus de création de plus en plus complexe et difficile et pour répondre aux besoins de nouveaux types d'entrepreneurs.

La jeunesse de cette industrie cause une ambiguïté sur la définition de plusieurs concepts, ce que rendre difficile à appréhender les frontières entre les modèles d'incubateurs et entre les incubateurs et les autres structures d'accompagnement.

Nous avons posé la question de création de valeur par ses structures dans l'objectif de comprendre les mécanismes qui augmentent la qualité de l'accompagnement par ses structures. Il est difficile à identifier les facteurs clés de succès des incubateurs, mais en réalité, la performance dépend de la situation particulière de chaque organisation. Néanmoins, les facteurs qui influencent cette dernière, sont de la nature interne et externe à la structure.

CHAPITRE II : processus et pratiques d'incubation

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

Introduction

Le rôle des incubateurs dans le développement économique, la création des entreprises pérennes, l'absorption du chômage, la création d'emplois et de richesses et la promotion de l'innovation, semble positif est prouvé par de nombreuses études et statistiques. Néanmoins, les recherches sont peu intéressées sur l'origine même de cette valeur, ainsi qu'aux pratiques et fonctionnement des incubateurs.

Nous essayons au cours du présent chapitre, de traiter le métier de l'incubation et d'exposer l'intérêt de l'accompagnement sur la performance des projets entrepreneuriaux.

Nous présenterons dans la première section, le processus d'incubation et quelques fonctions pratiquées durant ses différentes phases. Ensuite, nous introduirons le métier de l'accompagnement dans la deuxième section, où nous préciserons quelques outils et méthodes d'accompagnement favorables pour les pratiques de l'incubation.

Afin d'appréhender l'apport des incubateurs et les pratiques d'incubation sur la performance des entreprises accompagnées, nous nous articulerons, dans la troisième section, sur le modèle de (3E) comme outil théorique, pour mesurer la valeur apportée sur la démarche de création des entreprises par les structures d'incubation.

Section1 : le processus d'incubation

L'incubation constitue la période que passe un projet dans une structure d'accompagnement spécifique qui est l'incubateur, dans l'objectif de le préparer avant le soumettre sur le terrain et son installation effective sur le marché.

Afin de professionnaliser et de bien mener le métier de l'incubation, la présente période est menée dans un processus composé de plusieurs phases et qui sont en général, la phase de pré incubation, l'incubation et poste incubation.

1.1 Définition et configuration de l'incubation :

Avant de traiter les étapes du processus d'incubation, nous présentons d'abord la définition de ce processus et ses configurations possibles.

1.1.1 Définition du processus d'incubation :

Selon le dictionnaire français (Larousse), le processus est « un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose » ou « Suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose ».

En littérature entrepreneuriale, le processus d'incubation semble mal défini dans plusieurs recherches « la tendance à ne pas définir le processus d'incubation ou à le définir de manière différente à chaque fois »¹.

De sa part, Mesmoudi², distingue entre deux conceptions du processus d'incubation, la conception large et la conception étroite. Dans la conception large, il constitue une suite d'actions contenues dans une durée de quelque mois à quelques années, représentées par trois phases : pré incubation, incubation et poste incubation.

Dans la conception étroite, le processus d'incubation est représenté par la phase d'incubation seulement. Elle débute du moment d'entrée du projet dans la structure d'incubation jusqu'à la création de la nouvelle entreprise.

1.1.2. Configuration du processus d'incubation :

Les processus d'incubation varient selon le contexte de l'incubateur, son modèle et les objectifs de son équipe dirigeante. En conséquence, chaque structure d'incubation possède son propre processus qui convient à son contexte et ses objectifs, « il n'existe pas un processus universel d'incubation, chaque structure d'incubation admet sa propre logique d'intervention est son propre processus d'incubation »³.

¹Hackett S.M. et Dilts D.M. (2004), « A systematic review of Business Incubation Research», Journal of Technology Transfer, vol.29, p.55-82.

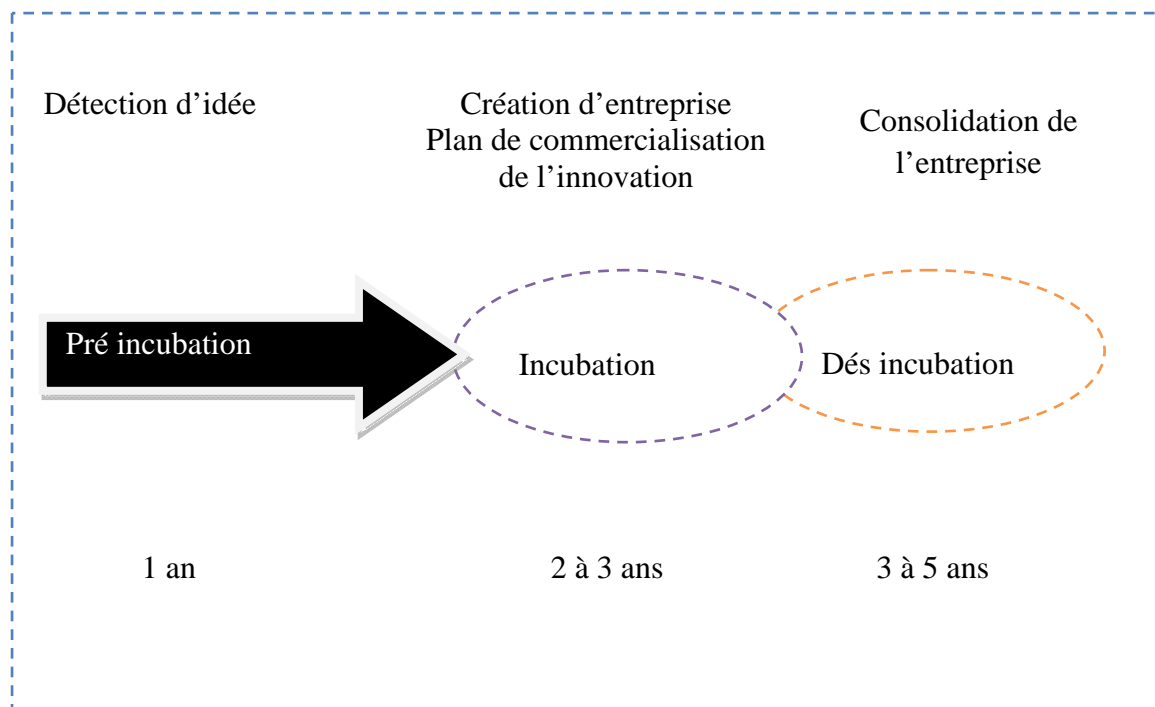
²Masmoudi R. (2007), « Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes », thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion université du sud Toulon-var, p : 117

³Masmoudi R.(2007), Idem

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

Concernant la durée de l'incubation, plusieurs conceptions ont été proposées. En réalité, elle dépend du degré de maturité des entreprises incubées. Pour Hulett et Pérez¹, la durée de l'incubation est répartie sur, une année de pré incubation, deux à trois ans d'incubation et trois à cinq ans pour la phase d'incubation.

Schéma N° 01 : les phases du processus d'incubation.



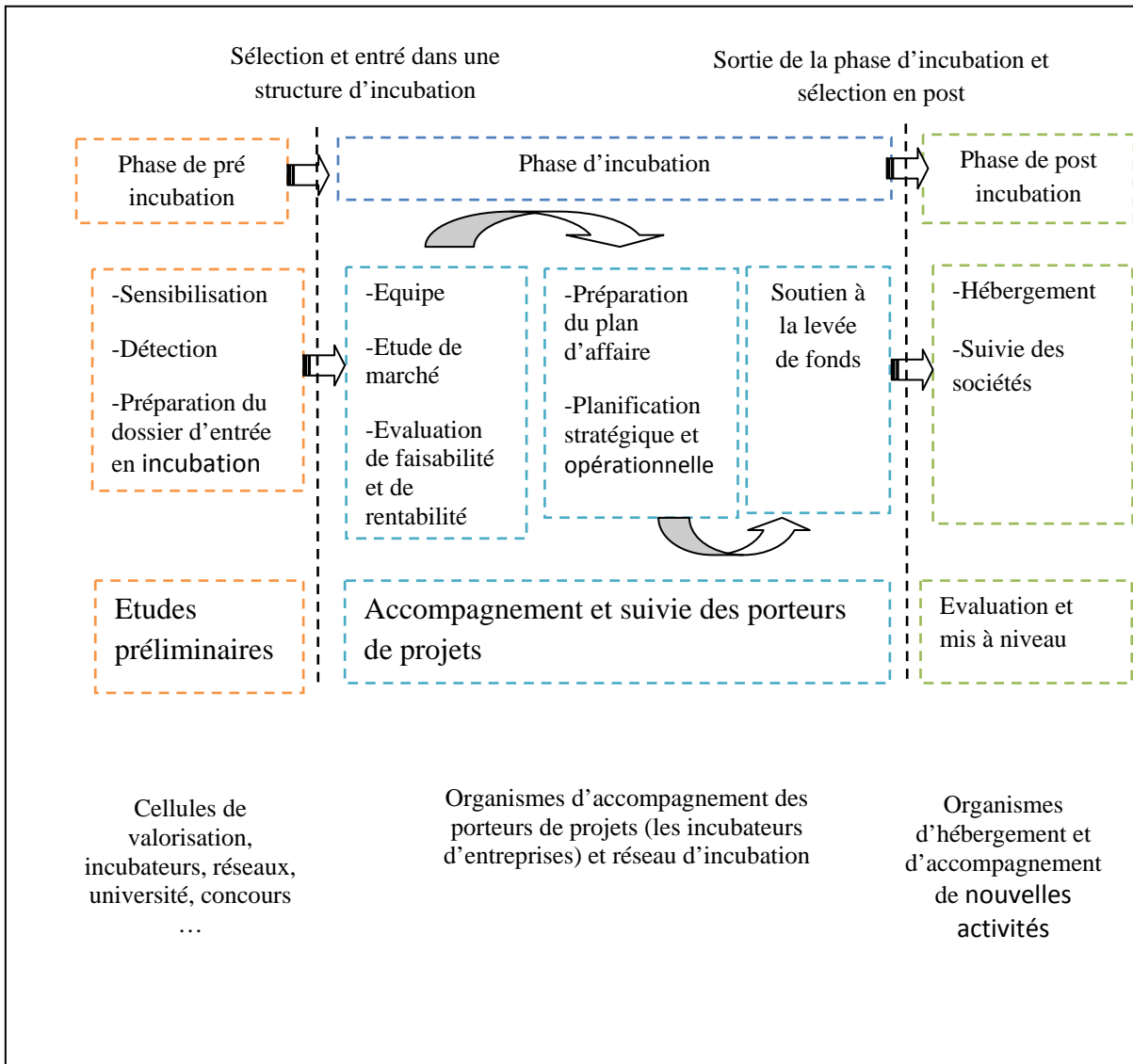
Source : Hulett et Pérez (2002)

¹ Hulett M. et Pérez H. (2002), « Repensando el proceso de creación de empresas: la gestión de la preincubación », Espacios, Vol. 23, n°3.

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

Masmoudi de son coté, propose la conception suivante du processus d'incubation, réparti en trois principales phases :

Schéma N° 02 : le processus d'incubation



Source : Masmoudi R, (2007), p : 120.

1.2 Les phases du processus d'incubation :

Afin de mieux appréhender le processus d'incubation, nous exposerons dans ce que suit, les phases qu'elles le constituent, mettant en lumière les objectifs et l'importance de chacune de ses phases.

1.2.1 La pré incubation :

La pré incubation est la première phase du processus. Elle s'intéresse à la création de l'entreprise dans les étapes qui précèdent sa naissance, en intervenant très en amont du processus de création.

1.2.1.1 Définition de la pré incubation :

La pré incubation est la période consacrée pour préparer le projet et de réviser ses différents éléments qui le constitue. Elle permet à l'incubateur d'évaluer et de sélectionner les projets que seront acceptés en phase d'incubation. « la pré incubation est un processus pendant lequel un porteur d'idée se transforme, grâce à un dialogue professionnel avec des tiers, en un porteur de projet assortie d'un programme de travail qui sera réalisé pendant la période d'incubation »¹.

1.2.1.2 Objectifs de la pré incubation :

En cette phase, la structure d'incubation vise deux principaux objectifs, la sélection des projets à accompagner et l'identification des besoins de chaque projet sélectionné.

❖ La sélection des projets :

La sélection des projets est une pratique qu'utilise l'incubateur afin de choisir ceux qu'il juge adéquats avec sa stratégie. Il est important de sélectionner les projets qui ont besoin d'accompagnement afin de rationaliser les ressources en accompagnant seulement les projets dont l'incubation est une nécessité.

En cette perspective, trois types² de projets sont à la rencontre lors de la sélection. Les projets qui ne peuvent pas être accompagnés par l'incubateur, leurs chances de survivre semblent faibles, les projets promoteurs et qui ont besoin d'appui et de soutien et les projets qui sont sur la voie de réussite sans intervention externe.

La sélection permet de choisir les candidats qui affichent un besoin à qui peut répondre la structure incubatrice. En ce sens, les projets sélectionnés ont une insuffisance, en termes de ressources ou de compétences, peuvent être satisfaits par les services que propose la structure d'incubation.

➤ Les pratiques de sélection :

Les pratiques de sélection varient selon l'objectif de l'incubateur. Si ce dernier souhaite réaliser des gains économiques, les critères seront de nature financière. Tandis qu'au cas où l'incubateur promeut l'innovation, tout projet candidat à l'incubation doit afficher cette caractéristique. Néanmoins, la littérature est intéressée par cette fonction critique et propose quelques méthodes qui peuvent améliorer le choix de projets à accompagner.

¹ Masmoudi M.R (2007), op.cit p :126

² Hamdani D. (2006), « conceptualisation and mesuring business incubation », Statistics Canada, Catalogue no. 88F0006XIE.

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

▪ Méthodes de sélection du département commercial aux Etats unies :

Le département du commerce américain¹ a développé des outils qui aident à la décision du choix des projets, sur la base d'un processus d'évaluation en trois étapes. La première consiste à déterminer le potentiel des projets ensuite, l'objectif recherché est le positionnement de l'entrepreneur par rapport à son projet. Dans la troisième étape, l'incubateur constate l'intérêt de l'accompagnement pour le projet évalué.

L'analyse est menée par les questions suivantes :

- Est-ce que le projet constitue une opportunité d'affaire ?
- Si oui, le porteur de projet possède-t-il les compétences nécessaires pour s'engager ?
- Est-ce que l'incubation est le meilleur moyen pour le soutenir ?

Concernant le potentiel du projet, six critères peuvent refléter sa situation :

- Les ventes et les bénéfices potentiels
- Les contraintes juridiques et sociales
- La croissance potentielle du projet
- La concurrence et le positionnement sur le marché
- La distribution de risque entre les candidats choisis
- Le potentiel de l'opportunité offerte par le segment ou le nouveau marché

Pour les critères qui déterminent la situation du porteur et son projet, il faut davantage mesurer les variables suivantes :

- Le potentiel nécessaire pour l'exploitation de l'opportunité
- Les compétences que doit suivre la croissance du marché
- Les compétences en marketing et la pénétration des nouveaux marchés

En fin, le diagnostic de l'équipe d'évaluation et les besoins détectés déterminent la structure d'accompagnement convenable, qui ne sera pas nécessairement un incubateur.

▪ Les stratégies de sélection :

Selon Bergek et Norrman², les critères de sélection concernent deux éléments fondamentaux, le projet et son porteur. Pour le premier, l'équipe de sélection doit centrer sur l'idée elle-même, afin de constater la valeur du projet. En conséquence, l'évaluateur doit avoir une bonne connaissance technique en domaine du projet pour estimer son avantage sur le marché.

En revanche, les méthodes centrées sur le créateur examinent la personnalité du porteur en tenant en compte de son profil entrepreneurial et les motivations qui l'incitent à entreprendre.

¹ Merrifield, D. Bruce. (1987), «New Business Incubators», Journal of Business Venturing, VOL 2, pp: 277-284.

² Bergek A, Norrman C. (2008) « Incubator best practice: A framework», Technovation, VOL 28, pp: 20-28

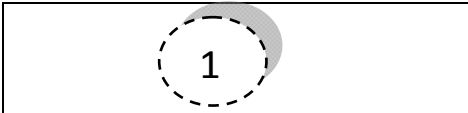
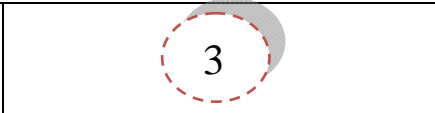
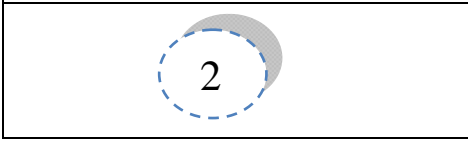
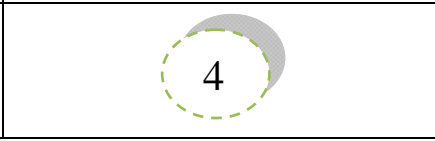
Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

En plus des critères de sélection, un autre élément influence le choix des projets à accompagner, qui est la rigidité ou la flexibilité de l'incubateur. En cette perspective, nous pouvons distinguer deux approches différentes, la survie du convenable (survival-of-the-Fittest) et la cueillette des gagnants (picking-the-winners).

L'équipe de sélection qui s'inscrit dans la première approche accueille le maximum de projets et le marché sera en mesure de déterminer ceux qui sont bons et réussissent de ceux qui échouent. Dans la deuxième approche, l'incubateur choisit seulement les projets qui ont davantage des chances de réussite. En effet, les incubateurs accompagnent un nombre restreint de projets et qui semblent promoteurs.

Les stratégies de sélection (accompagnement) possibles sont représentées par la matrice suivante :

Schéma N° 03 : les stratégies de sélection

| | survival-of-the-Fittest | picking-the-winners |
|--------------------------------|---|--|
| Idea focused selection |  |  |
| Entrepreneur focused selection |  |  |

Source : Bergek A. Norrman C. (2008)

La combinaison des deux approches de sélection et la prise en considération des caractéristiques de l'idée et de l'entrepreneur, permet d'identifier quatre stratégies possibles :

1) la survie du convenable/ idée :

Suivant cette stratégie, l'incubateur accueille un nombre grand de projets avec des idées non mûres liées à un large éventail des champs.

2) La survie du convenable/entrepreneur :

Les projets qui seront acceptés dans les structures d'incubation, se caractérisent par une diversité des idées et un profil entrepreneurial du créateur ou de l'équipe qui porte l'idée de création.

3) La cueillette du gagnant/idée :

Le potentiel innovant de l'idée est considérable en cette stratégie. En effet, l'incubateur accepte les projets dont les idées sont innovantes tel que les projets de haute technologie, admettant que l'innovation est un facteur principal de la réussite des projets entrepreneuriaux.

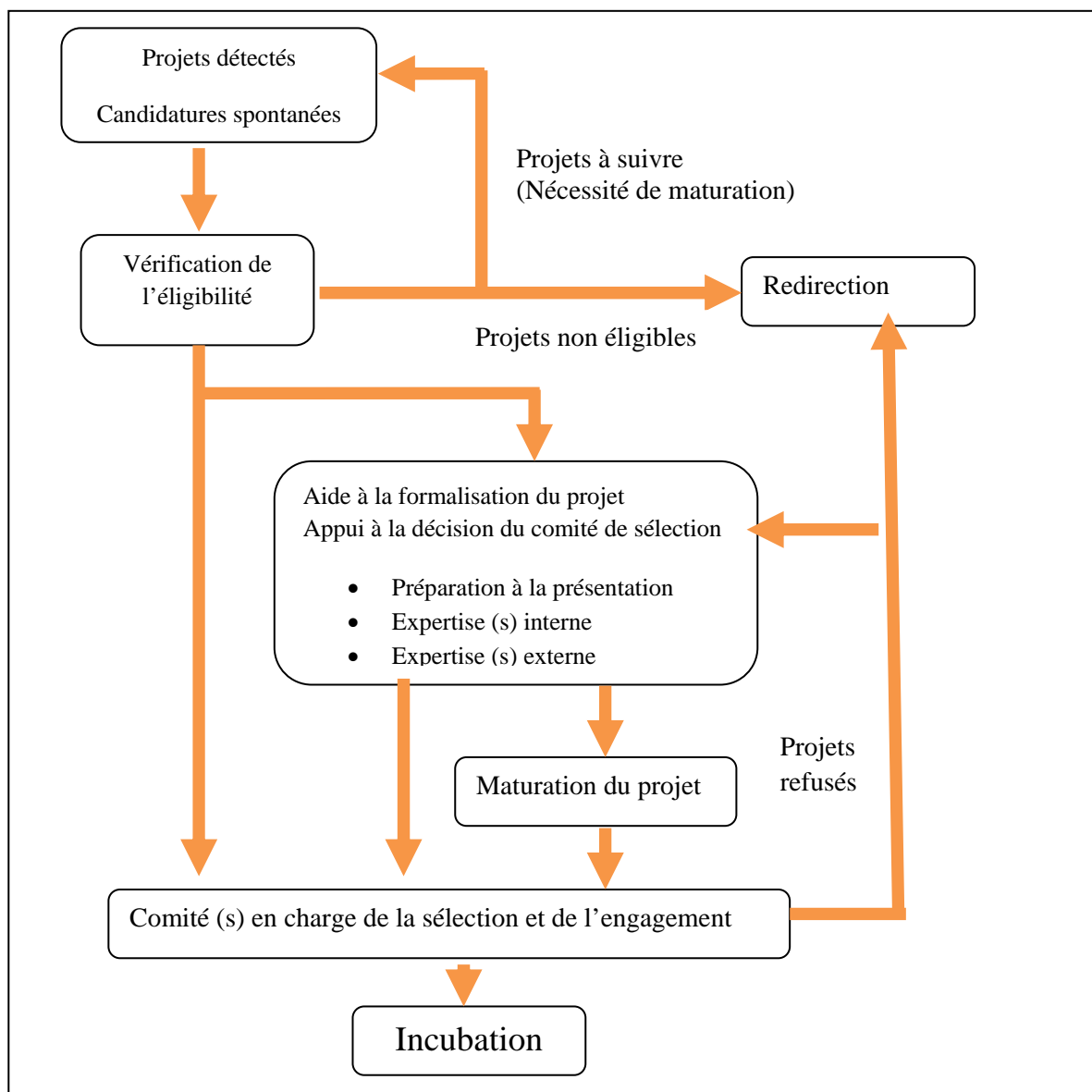
4) La cueillette du gagnant/entrepreneur :

Cette stratégie vise la sélection des individus qui peuvent mener leurs démarches d'entreprendre avec succès. La personnalité de l'entrepreneur sera soigneusement évaluée, et les projets sélectionnés ont une forte chance de réussite.

▪ Les pratiques de sélection des incubateurs académiques français :

Les pratiques de sélection varient selon les objectifs de l'incubateur mais aussi selon le modèle d'incubation (S. Bussillet, P. Larrue, S. Dan, C. Girault, 2006) ont dressé un schéma qui explique la démarche de sélection dans les incubateurs académiques français comme suit :

Schéma N° 04 : Les différentes pratiques en matière de présélection des projets



Source : (S. Bussillet, P. Larrue, S. Dan, C. Girault, 2006)

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

Les auteurs¹ ont dressé aussi un récapitulatif des pratiques de l'incubation qui sont :

Tableau N° 05 : récapitulatif de la diversité des pratiques pour la phase de sélection des projets

| Pratiques | Modalités possibles |
|---|--|
| Instruction du dossier par l'équipe de l'incubateur | <ul style="list-style-type: none">• L'équipe ne fournit aucune aide aux candidats• L'équipe aide le candidat à préparer un dossier succinct (orthographe...) et lui fait répéter sa présentation orale devant le comité en charge de la sélection• L'équipe expertise en interne le projet• L'équipe mobilise des expertises externes gratuites (réseau...)• L'équipe mobilise des expertises et des outils d'évaluation payants |
| Nombre d'instances impliquées dans le processus de sélection | <ul style="list-style-type: none">• Un seul comité auditionne et sélectionne les candidats• Le vote du comité qui auditionne les candidats doit être avalisé par le Conseil d'Administration ou de Surveillance• Il existe une instance en amont de la sélection qui peut préparer le candidat à l'audition du comité chargé de la sélection, ou rendre un avis sur les aspects scientifiques et techniques du projet |
| Composition du comité chargé de la sélection | <ul style="list-style-type: none">• Le comité est composé en grande majorité des membres et financeurs de l'incubateur• Le comité est ouvert à d'autres membres extérieurs, notamment des industriels, des banques, des capitaux risqués...• Le comité n'est composé que de membres extérieurs (partenaires économiques, industriels, capitaux risqués...) |

Source : (S. Bussillet, P. Larrue, S. Dan, C. Girault, 2006)

¹ S. Bussillet, P. Larrue, S. Dan, C. Girault, (2006), «Les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique : Panorama du dispositif d'incubation», rapport de recherche réalisé pour le ministère chargé de la recherche, Technopolis France.

❖ **Identification des besoins :**

L'incubateur doit analyser les projets afin d'identifier les besoins individuels et de fixer un programme d'accompagnement spécialisé, qui sera réalisé en période d'incubation. Les besoins d'accompagnement sont divers et dépendent de la situation projet/individu. En conséquence, il n'existe pas un programme unique et standard mais un programme adapté.

1.2.1.3 **Durée de la phase de pré incubation :**

Elle dépend de plusieurs paramètres et de modèle de l'incubateur (il n'existe pas une durée universelle pour les périodes du processus d'incubation). On peut considérer même que la période de pré incubation débute au moment de réflexion sur l'événement entrepreneurial (détection d'une opportunité), sensibilisation à la création d'entreprise ou suivre une formation en entrepreneuriat afin d'acquérir un savoir nécessaire pour entreprendre, jusqu'au moment d'entrer dans une structure d'accompagnement. En cette optique la pré incubation peut durer plusieurs années.

Une deuxième approche, considère la pré incubation comme la période que partage le porteur de projet et la structure d'incubation allant du moment de la sélection (présélection) jusqu'à l'entrée dans la structure. Elle peut s'achever en une année maximum.

1.2.1.4 **Importance de la phase de pré incubation :**

Cette première étape est primordiale dans le processus d'incubation, pour l'incubateur d'une part et pour le porteur de projet d'autre part.

✓ **Pour l'incubateur :**

Elle offre la possibilité de sélectionner les projets, afin de les étudier et d'analyser l'adéquation entre l'entrepreneur et son idée. Elle permet aussi de détecter les besoins en termes d'accompagnement et l'aptitude de l'incubateur d'en répondre. En fin de cette phase, l'incubateur accueille le projet dans sa structure ou l'oriente vers les dispositifs qui peuvent satisfaire mieux ses besoins.

✓ **Pour le porteur de projet :**

En cette période, le porteur de projet doit vérifier avant de s'engager dans l'aventure entrepreneuriale, les aspects stratégiques de la démarche de création, notamment :

- Il doit finaliser la conception de son projet
- Il doit établir un business plan
- Il doit vérifier le soutien de son entourage

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

1.2.2 la phase d'incubation :

Elle constitue la deuxième phase du processus d'incubation et la dernière étape du processus de création d'entreprise. En fin de cette période, le projet sera réalisé sur le marché mais avant, quelques objectifs doivent être réalisés.

1.2.2.1 Objectifs de la phase de l'incubation :

La phase d'incubation a pour but, l'exécution du programme d'accompagnement et le montage de l'entreprise. En cette étape, l'incubateur fournit des prestations (informations, formations, financement, coaching...) pour assurer la cohérence globale du projet. Nous citons ici, l'un des services primordial qu'offre l'accompagnateur pour le porteur de projet qui est l'assistance à la rédaction du plan d'affaire. Dans la section suivante, nous rendrons compte de la fonction de l'accompagnement et ses pratiques avec davantage de détails.

❖ **Elaboration du plan d'affaire :**

« Le plan d'affaire en français, est la formalisation écrite du projet entrepreneurial »¹, il constitue les éléments du projet. L'individu doit réfléchir et analyser les différents aspects (financiers, technique, humains) dépendant de son projet, afin d'élaborer un plan d'affaire efficace.

➤ **Importance du plan d'affaire :**

L'importance du plan d'affaire, peut être envisagée en deux dimensions, la dimension interne et la dimension externe. Pour la dimension interne, il apporte dans sa conception une réflexion sur l'identité et la cohérence du projet, comme il aide à la planification et la prévision des actions futures.

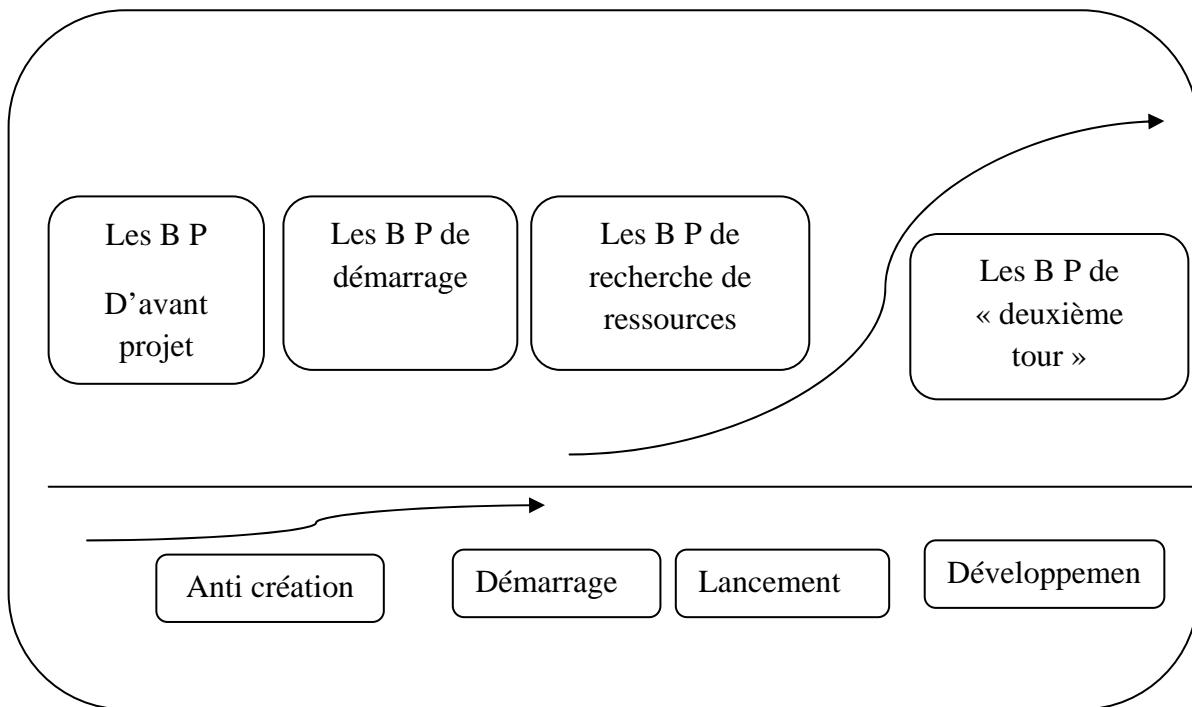
Pur la dimension externe, le plan d'affaire constitue un moyen de communication formel à l'égard des parties prenantes (les banques, les organismes publiques, les structures d'incubation ...). Il reflète les éléments essentiels du projet et son potentiel. A l'aide de cet outil, l'évaluation sera possible et légitime.

Il est important de noter que le plan d'affaire n'est pas synonyme du projet, car un projet peut être représenté par plusieurs plans d'affaire. La différence est qu'une représentation est bonne et autre moins bonne et à chaque modification ou évolution du projet ou les éléments qu'ils le constituent, sa représentation évolue et se change.

Le schéma suivant représente l'évolution du plan d'affaires suivant le développement du projet de création d'entreprise :

¹ Ouvrage dirigé par M. Koster « entrepreneuriat », PEARSON Education, 2009, France, p : 134.

Schéma N° 05 : Evolution du plan d'affaires



Source :M. Coster 2009, p : 143.

1.2.3 La post incubation :

La poste incubation (dés-incubation) est la dernière phase du processus d'incubation. Elle présente la période que vie la nouvelle entreprise dans la structure d'accompagnement.

❖ Importance et objectifs de la post incubation :

La post incubation est une période que réserve certains incubateurs aux entreprises créés par leurs structures. Ce que caractérise cette phase, est le passage du statut de projet au statut de l'entreprise et du statut du porteur de projet à celui du chef d'entreprise. Elle est caractérisée aussi par l'arrivé de la nouvelle entreprise sur son marché, avec peu de moyens, de ressources et d'expériences. Ce qui justifie l'intérêt de l'accompagnement et de soutient des entrepreneurs en cette période critique.

En effet, les incubateurs ont la vocation d'assister l'entrepreneur dans les premières actions qu'il engage avec les différentes parties prenantes, et de lui fournir des services de soutient tel que l'hébergement, afin d'alléger les coûts qui sont considérables, et que le besoin aux ressources est souvent manifesté en cette période de démarrage.

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

Section 2 : l'accompagnement en incubateur

Comme nous l'avons déclaré dans la section précédente, l'objectif de cette section est d'étudier la fonction d'accompagnement et ses pratiques avec davantage de détails.

2.1 généralité sur l'accompagnement :

L'accompagnement est un métier important en entrepreneuriat et l'un des facteurs majeurs qui favorise la création et la pérennité des entreprises.

2.1.1 Définition de l'accompagnement :

Dans le dictionnaire français, le terme accompagnement désigne « le fait d'aller quelque part avec quelqu'un, escorté, mettre en place des mesures visant à atténuer les effets négatifs sur quelqu'un ».

Selon cette définition, l'accompagnement est d'être à côté de quelqu'un pendant une période du temps. Elle reflète le rôle social du fait qu'il existe une influence positive sur l'accompagné, et cela par des mesures que l'accompagnant mis en place.

Cuzin et Fayolle, définissent l'accompagnement comme « une pratique d'aide à la création d'entreprise fondé sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la considération de son projet ».¹

Les auteurs avancent à travers cette définition l'existence d'une relation entre un expert (accompagnant) et un amateur (accompagné), ce dernier et grâce à cette relation d'accompagnement aura accès à des ressources, réalise des apprentissages et développe des compétences dont la finalité est la concrétisation de son projet.

L'accompagnement est au même temps un métier et un art qui permet pour l'accompagnant de créer des liens avec l'accompagné afin de le soutenir et de répondre à ses besoins.

« Le métier d'accompagnateur représente cet art de la relation, qui, par la qualité de la présence et du lien, permet à la personne accompagnée dans un contexte donné, de cheminer sur sa propre route, à son rythme, en fonction de ses besoins et de ses objectifs personnels »².

2.1.2 Objectifs de l'accompagnement :

Chaque accompagnement vise la réalisation des objectifs suivants :

- Être près du porteur de Projet et de lui porter une aide rapide et de proximité
- fournir les ressources nécessaires au développement du projet ou aider l'entrepreneur pour accéder à ces ressources.

¹ Cuzin, R., Fayolle, A., (2005), «Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 210, pp. 77-88.

² Roberge, M. (2002). « À propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers », Éducation permanente, 153 (4), 101-109.

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

- Rendre l'accompagné autonome et apte à gérer son entreprise en l'aidant à acquérir les compétences et le savoir faire.

L'accompagnement dans son ensemble est une action qui vise l'économie de coût et d'énergie et ceci par la distinction entre les bons projets et les projets à priori non valables. Pour réaliser cette action, l'accompagnateur oriente le porteur de projet sur les aspects¹ suivants :

- L'ordre : veille sur la cohérence des actions en différentes phases de processus de création de l'entreprise
- La durée : la durée du processus de création ou l'une de ses phases, peut être plus au moins longue selon les caractéristiques et l'environnement du projet et de son porteur. cette durée doit être respectée afin de mener les actions nécessaires.
- Le rythme : la relation d'accompagnement implique le porteur et son accompagnateur dont l'enchaînement de ces étapes est un facteur de réussite globale du processus.
- Le timing : pendant le processus de création, le porteur de projet réalise des actions multiples et certaines d'eux, sont limités dans le temps (déclaration fiscale, les marques...). La présence de l'accompagnateur et son expérience est considérable en cette optique.

2.1.3 Les besoins d'accompagnement :

Les besoins d'accompagnement pour la création de l'entreprise manifestés chez les porteurs de projets font l'un des objets² suivants : l'individu, le projet et l'adéquation individu/projet.

2.1.3.1 Le besoins focalisés sur l'individu :

Le porteur de projet a souvent besoin de formation, d'information et de conseil et d'orientation. Pour le dernier besoin, le coaching semble le meilleur moyen d'accompagnement et d'analyse psychologique.

2.1.3.2 Les besoins focalisés sur le projet :

Concernant les aspects financiers et techniques du projet, l'accompagnement offre les ressources et les compétences qui répondent à la spécificité des différents projets.

¹ Tounes A. (2010), «Théories entrepreneuriales » séminaire présenté à l'ESC d'Alger.

² Cuzin, R., Fayolle, A.,(2005), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 210, pp. 77-88.

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

2.1.3.3 Les besoins focalisés sur l'adéquation entre l'individu et son projet :

L'accompagnement est indispensable pour résoudre le problème de cohérence entre l'individu et son projet et les problèmes de l'orientation stratégique.

La diversité des besoins en accompagnement, nécessite une assistance particulière pour chaque situation de création d'entreprise. Il n'existe pas donc, un accompagnement universel mais plutôt un accompagnement adapté pour une situation donnée.

2.1.4 Les formes d'accompagnement :

L'intervention sur le processus de création d'entreprise, en accompagnant le porteur de projet peut prendre plusieurs formes. Certaines structures assurent un accompagnement complet tandis que d'autres, choisissent la spécialisation en une forme d'accompagnement. Parmi celles-ci, nous citerons l'accompagnement financier, logistique et en conseil et formation.

2.1.4.1 l'accompagnement financier :

Il s'agit de fournir les ressources financières nécessaires à la concrétisation d'un projet entrepreneurial. Les méthodes de financement sont suffisamment développées pour répondre aux situations variées des entrepreneurs. Nous citerons à titre d'exemple quelques modèles de financement, les plus répandus aux besoins de financement à la création d'entreprise.

❖ Les business Angel :

Les business Angel sont des personnes physiques¹ qui investissent une partie de leur patrimoine propre dans une société à fort potentiel, et généralement en création et qui misent à la disposition de l'accompagné leurs compétences, leur expérience professionnelle, leur réseau relationnel et une partie de leur temps.

Les premiers pas d'une entreprise sont souvent difficiles et critiques, d'où l'intervention d'une personne expérimentée relève d'une grande importance et facilite son démarrage. Toutefois, la fragilité des entreprises nouvelles réside en ses sources de financement, notamment pour le capital d'amorçage.

➤ Spécificité et importance des business Angel :

Les business Angel interviennent dans les premières phases de processus de création. En effet, le financement d'une entreprise constitue une combinaison de plusieurs sources (l'apport personnel de créateur, les aides publiques et les investisseurs privés), l'intervention de ces derniers n'aura lieu qu'après un seuil de capital porté par l'entrepreneur (apport personnel).

¹ Villemeur A, Alexandre A. « le capital-investissement et ses leviers pour accélérer l'innovation »/
<http://www.villemeur.fr/media/capital-investissement.pdf> téléchargé le: 19/02/12 à 15 :38, p : 13

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

En conséquence, Les busines Angel ont la vocation de remplir l'écart qui existe entre l'apport personnel et le seuil exigé par les investisseurs privés. A titre d'illustration, les premiers cent milles dollars du capital de la start-up (Google) ont été versés par deux busines Angel.

Un autre avantage de cet accompagnement est que Les busines Angel s'intéressent aux projets technologiques innovants en domaine de leur professionnalisme, afin de porter une valeur en termes de conseil, d'orientation stratégique et décisionnelle. La rencontre des busines Angel et les entrepreneurs est facilitée grâce à l'existence des réseaux.

❖ **Les entreprises d'investissement en petites entreprises :**

C'est une forme de financement privé, pour la création d'entreprise, soutenue par les pouvoirs publics. Elle consiste à « faciliter le financement des fonds privés de capital risque »¹. Les (SBIC²) sont des entreprises privées créées par un groupe d'investisseurs privés et qui participent aux fonds des petites entreprises.

Cette forme de financement est bénéfique pour les (SBIC) d'une part, et pour les créateurs de l'autre part. Pour les entreprises, les investisseurs bénéficient du soutien des pouvoirs publics en garantissant leurs participations dans le capital des petites entreprises créées. Une autre forme de soutien consiste à prêter des fonds aux investisseurs à un taux avantageux, avec effet de levier qui peut atteindre les 200% (prêter 2 \$ par les pouvoirs publics pour 1\$ de fonds des SBIC) et le remboursement ne sera obligé qu'après la réalisation des bénéfices.

Les porteurs de projets bénéficient de cette source de financement spécialisée et de l'expérience des investisseurs qui participent dans le capital des entreprises. La limite de ce mode de financement est que les investisseurs participent seulement au financement des entreprises petites et jeunes³ (capital inférieur à 18 millions \$ et moins de trois ans d'existence).

2.1.4.2 **L'accompagnement logistique :**

Il consiste à fournir des moyens matériels en vue de réduire les couts de démarrage du projet, en offrant des ressources tels que, les locaux, véhicules, fourniture...

2.1.4.3 **L'accompagnement en conseil et en formation :**

Cette forme est considérée la plus importante et c'est elle qui crée réellement la valeur. En effet, elle doit être la vocation principale de toute structure d'accompagnement⁴ pour les raison suivantes :

- Le non familiarisation de certains porteurs de projet (spécifiquement en domaine de management)

¹ VILLEMEUR A, ALEXANDRE A. Op.cit p :22

² Small business Investisment Company

³ Ibidem

⁴ F. Islen, T. Bruhat « accompagner le créateur : la nouvelle donne de l'entreprise innovante » CHIRON éditeur, 2003, p : 90

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

- Les investisseurs privilégient les porteurs de projets qui ont suivi des formations en entrepreneuriat.

2.2 Le coaching au service de l'accompagnement :

Le coaching constitue une pratique utilisée pour un accompagnement individualisé qui prend en compte la spécificité de chaque situation. Ce métier émergent gagne aujourd'hui une vaste reconnaissance par les intervenants sur la création d'entreprise et adopté par les structures d'accompagnement tel que les incubateurs.

2.2.1 Définition de coaching:

Le coaching est « une pratique ou un métier »¹ qui peut s'apprendre et s'enseigner. Il est aussi défini comme « Accompagnement qui se fonde sur une relation interpersonnelle privilégiée, propre à susciter un apprentissage et un développement des potentiels souvent dans un contexte de changement »².

En raison de son jeune âge, les définitions de coaching connaissent une hétérogénéité et une ambiguïté. Toutefois il se ressemble à d'autres concepts, tels que le conseil et le mentorat. Mais le coaching est caractérisé par :

- Il repose sur le potentiel d'un individu.
- Il est une forme d'accompagnement individualisé qui a pour objectif le développement du potentiel et des compétences des individus, en favorisant une dynamique d'apprentissage des accompagnés.
- Il mobilise l'analyse du contenu, pour mener un processus de remède sous forme de guidance et sans conseil approprié, il repose sur la psychologie pour jouer l'effet du miroir.

2.2.2 Le coaching entrepreneurial :

Le coaching entrepreneurial (Le coaching en entrepreneuriat) est un « Accompagnement individualisé destiné aux entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance, qui répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences requises pour gérer l'entreprise »³.

On apprend par la présente définition, que le coaching intervient tout au long de la vie de l'entreprise, nécessairement à la phase du démarrage et de développement, dont l'objectif est de développer des compétences indispensables pour le chef de l'entreprise.

¹ CARDON A. « le coaching d'équipe » Éditions d'Organisation, paris, 2003, p :6

² Couteret P. et Audet J, « Le coaching, comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur » , Revue internationale de Psychosociologie, 2006/27 Vol. XII, p. 139-157.

³ Couteret P. et Audet J, (2006), idem

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

Dans le champ de l'entrepreneuriat, cet outil d'accompagnement est susceptible de porter d'avantages aux entrepreneurs et les créateurs de nouvelles entreprises. Sa spécificité réside avant tout, en sa capacité à intervenir d'une façon durable, et ceci par l'influence sur le comportement et le raisonnement du coaché, en lui apprenant avec une autre méthode (pas un cours magistral). En coaching, la solution n'est pas unique et elle se retrouve chez le coaché, puisque c'est lui le professionnel et le spécialiste en son domaine tandis que le coach est un généraliste.

D'autres définitions rejoignent la précédente, et d'autres métiers et pratiques se rapprochent du coaching entrepreneurial, tels que le conseil et le mentorat, sauf que nous retrouvons des distinctions¹ entre les deux domaines notamment :

L'objectif du conseil est de résoudre les problèmes causés en une situation donnée, alors que le coaching vise à aider l'entrepreneur à accroître ses propres performances et celui de l'organisation. Si le conseil répond aux problèmes bien définis, le coaching ne répond pas et ne décide pas à la place de l'entrepreneur. Mais Il crée un contexte d'apprentissage qui aide le coaché à répondre lui-même aux problèmes qu'ils le menacent.

Concernant la différence entre le coaching et le mentorat, ce dernier est une pratique interne qui met en relation le protecteur (ancien employé) et le protégé (le nouveau) dans une organisation. L'objectif est de faciliter l'intégration du nouveau par l'existence d'un modèle de référence qui l'accompagne. De son tour, le coaching est une pratique d'accompagnement externe qui facilite l'intégration par le développement du raisonnement d'un individu sur la situation et le contexte dont il opère. Sachant que le coaching est payant tandis que le mentorat est gratuit, mais moins intensif.

Dans son ensemble, le coaching entrepreneurial vise l'apprentissage dynamique de l'entrepreneur. Un apprentissage de raisonnement qui lui permet de projeter sa vision en actions tout en lui offrant de nouvelles connaissances et de nouvelles méthodes.²

2.3 Les facteurs de succès du coaching :

Le recours à un coach est une décision propre à l'entrepreneur et c'est lui qui est en mesure d'évaluer la réussite et la performance de cette intervention. Néanmoins, le succès du coaching est appréhendé par trois éléments principaux³ :

- Le degré d'influence et de changement sur le comportement, l'attitude et/ou la connaissance de l'entrepreneur coaché.
- L'achèvement aux objectifs fixés par les deux parties (le coach et l'entrepreneur).
- Le degré de satisfaction atteinte par l'intervention.

¹ Barès F, Persson S, « Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial », Revue internationale de Psychosociologie, 2011/42 Volume XVII, p. 179-196.

² Idem

³ Couteret P. et Audet J (2006) Op.cit

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

Couteret P. et Audet J, ont proposé un modèle qui explique les déterminants du succès de coaching en quatre facteurs, à savoir, les caractéristiques du coach, les caractéristiques de l'entrepreneur, les caractéristiques de la relation coach/entrepreneur et le rôle de la structure qui initie la relation.

2.2.3.1 Les caractéristiques du coach :

La réussite du coaching dépend largement des compétences du coach et de ses qualités personnelles. Deux sont essentiels, l'écoute et l'empathie. Nous avons mentionné déjà que le coach joue l'effet du miroir sur son coaché et pour atteindre cet état, l'intervenant doit se comporter avec crédibilité afin de gagner la confiance de l'entrepreneur, d'être estimé et que ce dernier s'ouvre sur lui.

Rappelons que le coach est un généraliste et non spécialiste. En conséquence, l'importance réside en la manière d'orienter le coaché vers la résolution des problèmes en développant d'abord, les compétences et les attitudes de l'individu. En cette perspective, les caractéristiques personnelles du coach semblent primordiales dans la réussite de la relation.

2.2.3.2 Les caractéristiques de l'entrepreneur coaché :

Le coach seul, ne peut pas porter une valeur ajoutée sur l'entrepreneur, si ce dernier refuse de coopérer. En effet, les entrepreneurs affichent habituellement ce comportement de conservation. A leurs égards, l'intervention du coach ne porte aucune valeur concrète, il est loin de la réalité et semble trop généraliste.

L'entrepreneur coaché est donc plus ouvert, plus confiant mais la réussite de l'intervention n'aura lieu, sauf s'il s'engage profondément et accepte les orientations que lui propose son coach. En fin, les décisions et les choix ne doivent appartenir guère à personne d'autre que l'entrepreneur lui-même.

2.2.3.3 Les caractéristiques de la relation coach/entrepreneur :

Les caractéristiques des deux parties ne garantissent pas la réussite du coaching. En effet, la relation établie entre les deux parties influence significativement la qualité de l'intervention. Une caractéristique relève de grande importance et doit avoir une attention particulière, est la communication (orale) des deux parties.

Elle doit porter, dès la phase initiale et sous forme d'un contrat moral, sur les objectifs, les moyens, les rôles de coach et de l'entrepreneur et le plan d'actions qu'il faille suivre durant la période d'intervention. Une telle relation, professionnelle et structurée, augmente les chances de la réussite.

2.2.3.4 Le rôle de la structure qui initie la relation :

Les structures d'accompagnement (incubateur) offrent ce type d'intervention. Leur rôle consiste à choisir les coaches qui répondent mieux aux besoins des entrepreneurs. Dans cette situation, l'entrepreneur doit éclaircir ses besoins.

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

En conséquence, une intervention préliminaire est nécessaires, afin d'identifier les besoins et de choisir le coach qui convient à la situation du coaché.

2.2.4 Le modèle du coaching entrepreneurial de Hernandez :

Hernandez a modélisé la relation du coaching entrepreneurial et propose la formule suivante :

$$MC = MT+MR^1$$

M C : le modèle de coaching

M T : le modèle théorique

M R :le modèle relationnel

2.2.4.1 Le modèle théorique :

Il contient trois niveaux d'analyse, productif, organisationnel et existentiel. Le niveau productif est traduit par l'auto-efficacité de l'individu dans son travail et le sentiment d'efficacité personnelle, qui le pousse à agir sur les projets qu'il souhaite réaliser.

Sur le niveau organisationnel, l'individu constitue une entité qui agit selon des stratégies plus ou moins explicites, dont la stratégie globale de l'organisation sera établit par l'agencement des actions individuelles.

Le premier et le deuxième niveau constituent la dimension, développement professionnel du modèle théorique, tandis que le troisième niveau, existentiel, présente la dimension développement personnel de l'individu. L'analyse en ce niveau est fondé sur la réflexion que « tout individu dispose d'un riche potentiel qu'il doit apprendre à utiliser et à développer en combattant la tendance à la dévalorisation de soi, à l'anxiété et au pessimisme »².

2.2.4.2 Le modèle relationnel :

Dans la relation du coaching, quatre compétences influencent sur le coaché, l'écoute, la congruence, l'acceptation inconditionnelle de l'autre et l'empathie.

- L'écoute : écouter ne signifie pas entendre, il est plus profond. Cette qualité est fondamentale dans la relation, elle permet au coach d'entendre ce qui se dit et non ce qu'il voulait entendre.
- La congruence : être en accord avec soi même et éviter les comportements subjectifs et trempeurs, ce que nécessite une grande lucidité du coach.
- L'acceptation inconditionnelle de l'autre : les deux parties doivent se comporter avec compréhension, cohérence et respect.

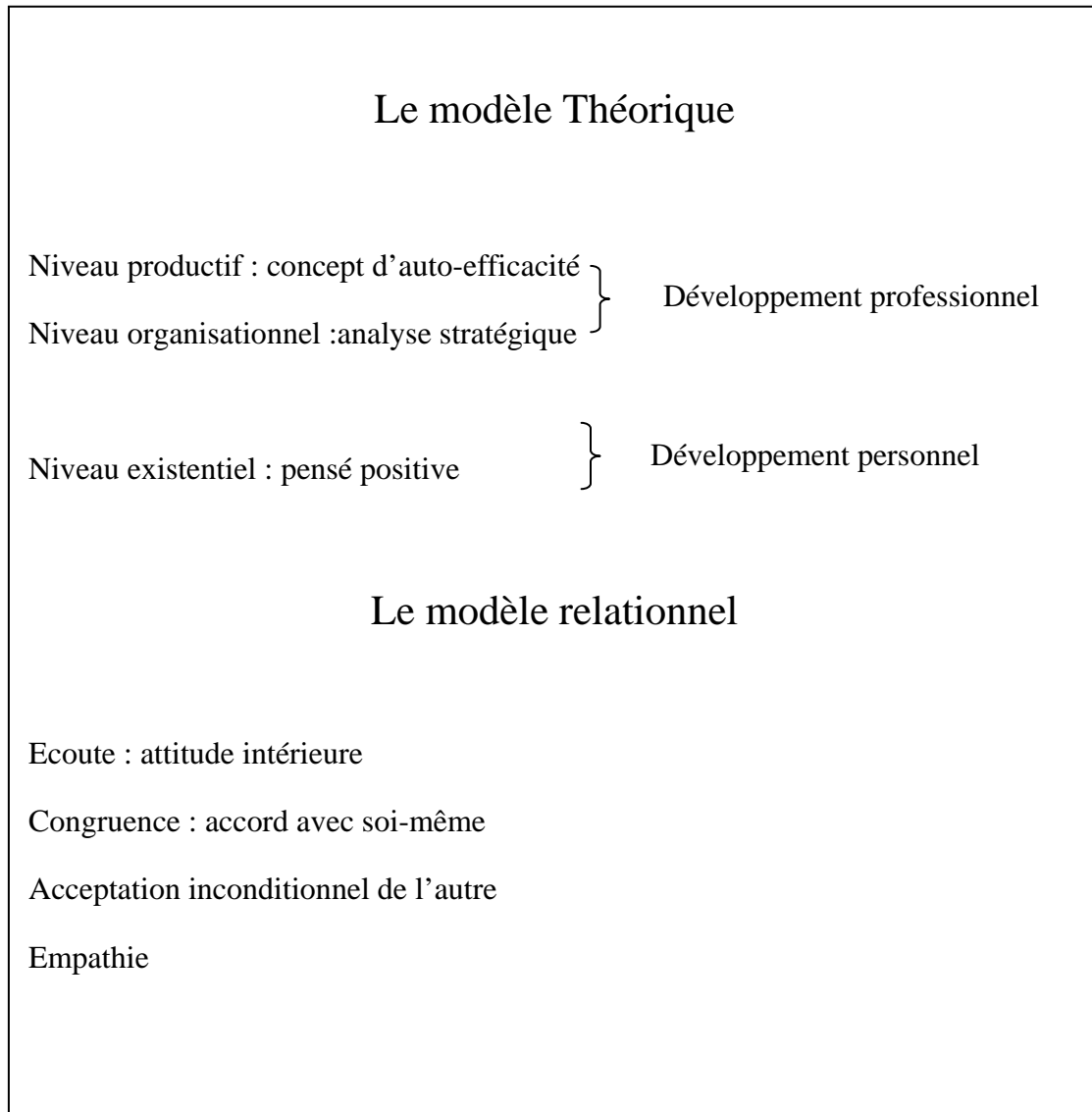
¹ E-M. Hernandez « l'entrepreneur : une approche par les compétences » Editions EMS, management et société, 2010, paris, p : 202

² E-M. Hernandez, (2010), Idem p : 203

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

- L'empathie : c'est le partage de sentiment et la mise en état du coaché pour se rapprocher de lui.

Schéma N° 06 : modèle de coaching entrepreneurial



Source : E-M. Hernandez, 2010, op.cit. p : 202

Section 3 : influence de l'incubation sur la performance du projet entrepreneurial

Après avoir exposé le processus d'incubation et le concept d'accompagnement, nous essayons d'analyser le rôle des structures d'accompagnement (les incubateurs) sur la performance du projet entrepreneurial en articulant sur le modèle de 3E.

3.1 Les déterminants de la création d'entreprise :

La création d'entreprise est un processus complexe et dynamique qui demande, l'union de plusieurs éléments et la vérification de plusieurs facteurs, afin d'augmenter les chances de réussite. Les déterminants de cet acte sont partagés entre deux catégories de composantes, la composante stratégique du projet et la composante psychologique de l'entrepreneur.

3.1.1 La composante stratégique de la création d'entreprise :

Elle regroupe les caractéristiques du projet, l'environnement et les ressources et les compétences. Ces trois variables influencent sur la performance de la nouvelle entreprise. En conséquence, une analyse profonde doit être menée sur cette dimension avant de passer à l'acte de création.

3.1.1.1 Les caractéristiques du projet :

Deux caractéristiques semblent davantage importantes, l'idée et l'organisation. En effet, l'idée constitue le fondement de la création d'entreprise et le déclencheur de la démarche entrepreneuriale. Tandis que l'organisation mobilise les moyens nécessaires à la concrétisation de l'idée.

Il faut distinguer entre l'idée et l'opportunité d'affaire. La première se rapproche du monde imaginaire d'un individu¹ alors que la deuxième est soumise aux réalités économiques. Certains chercheurs proposent une grille de notes d'évaluation² pour juger la pertinence de l'idée de départ.

Le tableau suivant donne un exemple sur une grille de notes d'évaluation d'une idée d'affaires.

¹ J-C SABONNADIÈRE, S.BLANCO « la création d'entreprises innovantes, entrepreneur innovateur », hermes science publishing, 2005, paris, p :54

² T. Verstraete B. Saporta « la création d'entreprise et entrepreneuriat » les éditions de l'ADREG,2006,p :247

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

Tableau N° 06 : exemple de grilles de notes d'évaluation d'une idée d'affaires

| Critères | + | - | Il serait intéressant... |
|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Domaine d'activité | En progression, en émergence | Mature, sur le déclin | |
| Taille du marché | Potentiel de 100 millions euros | Inférieur à 10 millions d'euros | |
| Cycle de vie du produit | Durables | Court | |
| Clients | Accessibles | Fidèle à leurs fournisseurs | |
| Valeur pour le client | Couple besoins-satisfaction important | Non spontanément perçue | |
| Progression du CA | Egale ou supérieur à 20% par an | Inférieure à 10% par an | |
| Marge commerciale | Supérieur à 40 % | Inférieure à 20% par an | |
| Retour sur investissement | Important | Faible | |
| Possibilité de déposer un brevet | Envisageable | Impossible ou inutile | |
| Etc. | | | |

Source : T. Verstraete B. Saporta, 2006, p :248.

3.1.1.2 le contexte :

L'entreprise est une entité qui s'inscrit dans un environnement qui l'influence d'une façon positive ou négative. En effet, les facteurs contextuels jouent un rôle déterminant et favorisent ou défavorisent la création d'entreprise. Ce qu'explique la variation des taux de création et de réussite constatés en différents contextes.

Cette variable est centrale de faite qu'elle influence sur la liberté des individus en termes de la prise de décision. Les contraintes qu'impose l'environnement réduisent le champ décisionnel de l'entrepreneur et limitent l'implantation de certaines idées sur le marché.

3.1.1.3 les ressources :

Les ressources est la force qui transforme l'idée dans un contexte donné en projet établi sur le marché. C'est une variable stratégique qui reflète la grandeur potentielle de l'entreprise. Elles peuvent être définies comme « actifs spécifiques à l'entreprise »¹ sous formes financière, humaines, matérielles ou technologiques etc.

La signification du mot ressources est vaste, elles peuvent désigner tout ce qui participe à la concrétisation de l'opportunité d'affaires et qui est susceptible de créer une valeur, par exemple, les facteurs de production : terre, capital, travail, organisation etc.

¹ E-M. Hernandez, 2010, op.cit, p :89.

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

En termes de valeur stratégique et avantage concurrentiel, les ressources sont partagées en deux catégories, celles qui ne fondent pas d'avantages comparatifs défendables et celles qui le fondent¹.

Les ressources appartenant à la première catégorie sont :

- Abandonnant
- Accessibles à tous
- Aisément imitables
- Facilement substituables

Les ressources de la deuxième catégorie sont généralement :

- Le marché reconnu l'importance des ressources en tant que source de valeur
- La rareté de ces ressources
- Imparfaitement imitables et difficilement substituables

3.1.1.4 Les compétences :

La compétence est «l'aptitude à mobiliser, combiner et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu et évaluable »².

Selon Laviolette et Loue³, trois niveaux de compétences sont possibles, individuel, collectif et organisationnel. Pour entreprendre, ces auteurs, ont proposé un référentiel de compétences en cinq domaines, entrepreneuriat, management, commerce et marketing, finance et comptabilité et gestion des ressources humaines.

Le tableau suivant présente le référentiel de compétences proposé par les auteurs :

Tableau N° 07 : Référentiel des compétences entrepreneuriales

| Domaine de compétences | Compétence |
|-------------------------------|---|
| Compétences entrepreneuriales | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Imaginer des produits ou services potentiels à partir des besoins insatisfaits et des besoins futurs<input type="checkbox"/> Concevoir ces nouveaux produits ou services en analysant leur faisabilité technique, commerciale et financière<input type="checkbox"/> Formaliser un système d'offre<input type="checkbox"/> Positionner un système d'offre par rapport aux concurrents existants et potentiels<input type="checkbox"/> Etablir les stratégies de développement de l'entreprise<input type="checkbox"/> Faire le diagnostic des moyens disponibles et manquants (financières, humaines, matérielles, techniques) formalisés dans un plan d'affaires.<input type="checkbox"/> Déterminer les modalités d'actions envisagées pour combler les écarts constatés<input type="checkbox"/> Concevoir une organisation en rassemblant les moyens financiers, matériels et humains à partir des objectifs fixés<input type="checkbox"/> Répartir et coordonner les moyens obtenus |

¹ P. LORINO « méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par le processus et les compétences » 2^{ème} édition d'organisation, 2001, paris, p : 82-83.

² ibid p :85.

³ E-M. laviolette et C. Loue « Les compétences entrepreneuriales en incubateurs » 5^{ème} congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat.

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

| | |
|--|--|
| <p>Compétences managériales</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> S'imposer en tant que leader <input type="checkbox"/> Susciter l'adhésion et l'implication de ses collaborateurs et /ou partenaires <input type="checkbox"/> Faire circuler l'information en interne et à l'externe en utilisant les bons supports (mails, réunions, rencontres informelles, courriers internes) <input type="checkbox"/> Tenir un discours clair et cohérent face à une personne ou un groupe de personnes <input type="checkbox"/> Planifier le travail de ses collaborateurs en fonction des objectifs fixés dans le plan d'affaires <input type="checkbox"/> Déléguer et responsabiliser ses collaborateurs <input type="checkbox"/> Suivre et contrôler la bonne atteinte des objectifs <input type="checkbox"/> Evaluer les résultats obtenus sous la forme d'un bilan |
| <p>Compétences managériales</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> (Re) mobiliser, stimuler, motiver, encourager, accompagner ses collaborateurs <input type="checkbox"/> Résoudre les conflits au sein de l'équipe <input type="checkbox"/> Récompenser l'effort et la performance |
| <p>Compétences commerciales et marketing</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identifier des cibles commerciales en segmentant le marché <input type="checkbox"/> Réaliser une étude de marché afin d'identifier et mieux cerner la cible et ses attentes <input type="checkbox"/> Définir la stratégie commerciale en établissant les « quatre P » (Product, price, Place, Promotion) <input type="checkbox"/> Elaborer un argumentaire de vente adapté au client / prospect visé <input type="checkbox"/> Prospecter en utilisant le moyen approprié (téléphone, fax, mail...) <input type="checkbox"/> Déployer l'argumentaire de vente pour susciter l'adhésion et négocier les conditions de la vente du produit ou service <input type="checkbox"/> Ecouter le client / prospect, identifier ses attentes pour mieux répondre à sa demande en vue d'adapter et/ou enrichir l'offre <input type="checkbox"/> Relancer le client/prospect en utilisant les techniques appropriées <input type="checkbox"/> Fidéliser le client en effectuant des relances régulières et en entretenant avec lui des relations privilégiées |
| <p>Compétences en gestion des ressources humaines</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Définir un besoin de recrutement <input type="checkbox"/> Choisir les viviers adéquats en fonction du poste à pourvoir <input type="checkbox"/> Formaliser, en amont, un entretien de recrutement <input type="checkbox"/> Mener un entretien de recrutement <input type="checkbox"/> Connaître la réglementation en vigueur concernant les contrats de travail et diverses aides à l'embauche <input type="checkbox"/> Choisir le contrat de travail le plus performant <input type="checkbox"/> Rédiger un contrat de travail <input type="checkbox"/> Fixer la rémunération du collaborateur <input type="checkbox"/> Développer les compétences des collaborateurs en fonction des besoins de l'entreprise et de leurs diverses aspirations <input type="checkbox"/> Favoriser le transfert des compétences en encourageant les échanges inter-individuels et le travail d'équipe |
| <p>Compétences en gestion financière</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Anticiper et gérer les délais d'encaissement et de décaissement auprès des clients et des fournisseurs <input type="checkbox"/> Identifier les postes principaux de trésorerie <input type="checkbox"/> Anticiper et gérer les flux de trésorerie <input type="checkbox"/> Gérer le niveau de trésorerie résultant à la fin d'une période (solde positif ou négatif) <input type="checkbox"/> Identifier/prévoir les besoins financiers de l'entreprise à court et long terme <input type="checkbox"/> Identifier les ressources possibles de financement à court et long terme <input type="checkbox"/> Articuler dans le temps les besoins et les ressources et les faire évoluer en fonction des perspectives de développement de l'entreprise <input type="checkbox"/> Se projeter dans le temps en développant une approche anticipatrice du risque et de la rentabilité en utilisant des outils prévisionnels <input type="checkbox"/> Gérer et anticiper les impacts fiscaux et financiers d'une décision d'investissement <input type="checkbox"/> Connaître et anticiper les contraintes et les opportunités sociales et fiscales <input type="checkbox"/> Mettre en place un système de gestion efficient, interne ou externe, afin de faire face aux diverses échéances sociales et fiscales |

Source: E-M. Laviolette et C. Loue

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

3.1.2 La dimension psychologique :

Le côté psychologique du créateur est important dans la démarche de création d'entreprise. Cette composante constitue les motivations, les aspirations et les objectifs d'un individu. Il est intéressant d'étudier la personnalité de l'entrepreneur et d'identifier le profil entrepreneurial, mais les études antérieures sur cette thématique, affirmaient qu'il n'existe pas un profil idéal et qu'une hétérogénéité est constatée sur les caractéristiques personnelles des entrepreneurs.

Dans une étude portée sur les entrepreneurs québécois, St-Pierre a exploré les motivations qui incitent à la création d'entreprise en analysant les objectifs des porteurs de projets avant et après la création de leurs entreprises¹. Le tableau suivant présente les résultats de l'étude.

Tableau N° 08 : les objectifs des propriétaires dirigeants à la création de leur entreprise et aujourd'hui. (1 : pas du tout important ; 5 : très important)

| | Catégories d'entreprises | | | |
|--|--------------------------|------|-----------------------|------|
| | Mois de 5ans (N=52) | | Plus de 20 ans (N=57) | |
| Objectifs exprimés | A la création | 2008 | A la création | 2008 |
| être son propre patron et avoir une grande autonomie | 4,69 | 4,73 | 4,61 | 4,63 |
| avoir une qualité de vie | 4,38 | 4,46 | 4,53 | 4,40 |
| Faire vivre correctement ça famille | 4,25 | 4,65 | 4,54 | 4,77 |
| Favoriser la protection de l'environnement | 3,57 | 4,23 | 2,91 | 3,93 |
| Faire beaucoup d'argent | 3,38 | 3,54 | 3,46 | 3,65 |
| Bâtir un patrimoine familial | 3,35 | 3,40 | 3,49 | 3,80 |
| S'impliquer socialement dans la communauté | 2,90 | 3,60 | 2,95 | 3,42 |
| Augmenter la taille de l'entreprise | - | 4,29 | - | 3,53 |
| Adopter de bonnes pratiques environnementales | - | 3,85 | - | 3,49 |

Source : Messeghem, M. Polge, L. Temri, 2006, p : 52-63

L'étude montre que les objectifs prioritaires des entrepreneurs sont davantage l'autonomie, l'indépendance, la qualité de vie et les revenus adéquats aux besoins de la famille, tandis que les objectifs financiers et économiques demeurent moins importants. Néanmoins, des changements constatés à cause d'évolution en les motivations et les aspirations des entrepreneurs. Selon l'étude, les objectifs sociaux sont davantage visés par les expérimentés alors que les autres cherchent les attentes personnelles.

¹ K. Messeghem, M. Polge, L. Temri « entrepreneur et dynamique territorial » éditions EMS, 2009, paris p : 52-63

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

3.2. Les modèles entrepreneuriaux :

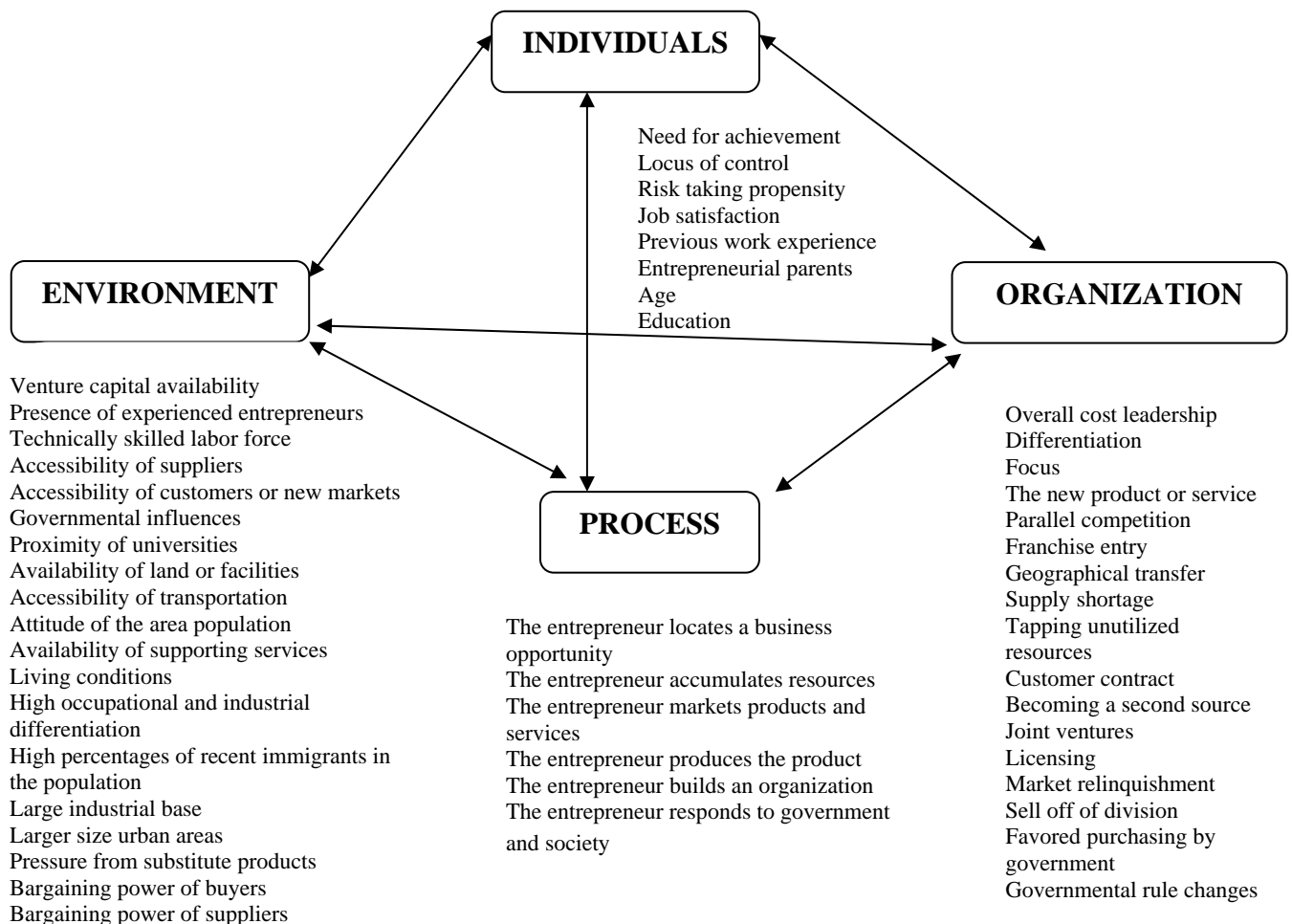
En analysant les variables exposées précédemment, des chercheurs ont proposés des modèles synthétiques, qui expliquent l'acte entrepreneurial à l'instar de Gartner, Bruyat et Paturel.

3.2.1 Le modèle de Gartner 1985 :

La conception de Gartner est intéressante de fait qu'il tiendrait plusieurs variables pour analyser la démarche de la création d'entreprise. En effet, les études antérieures ont été concentrées sur un seul élément du phénomène qui est l'entrepreneur.

L'auteur a proposé une modélisation qui prend en considération quatre variables principales, l'individu, l'organisation, le processus et l'environnement¹. Le schéma suivant représente le modèle de Gartner.

Schéma N° 07 : Modèle de Gartner 1985



source : W-B. GARTNER, 1985

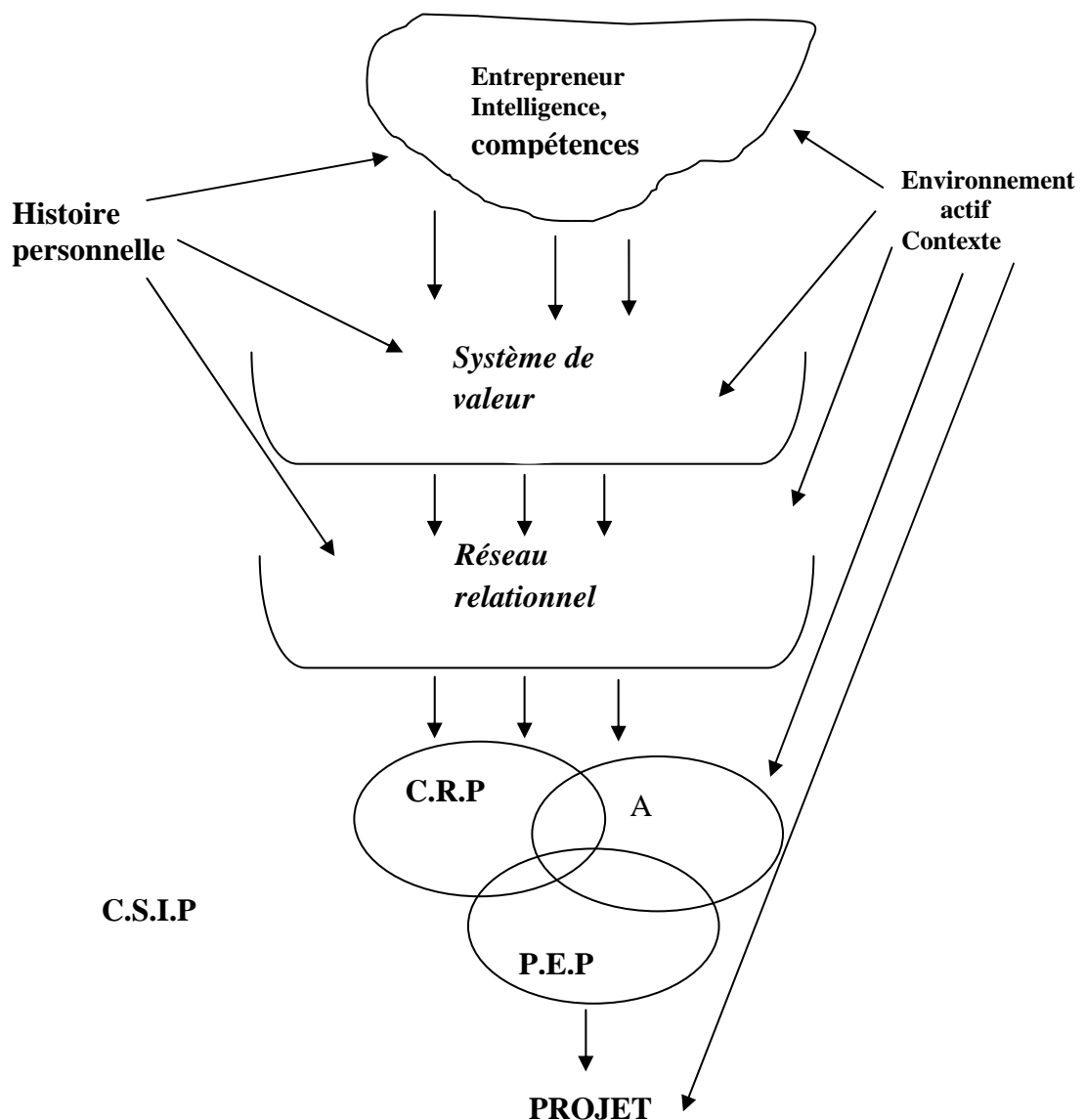
¹ W-B. GARTNER « Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4 (Oct., 1985), pp. 696-706

3.2.2. Le modèle de Bruyat 1993 :

Dans son travail doctoral, Bruyat, a réuni les deux dimensions qui déterminent l'acte entrepreneurial : la composante stratégique et la composante psychologique. L'analyse de Bruyat est fondée sur la configuration stratégique instantanée perçue par l'individu (CSIP). En effet, le projet sera réalisé une fois les deux composantes se réunissent dont les ressources et les compétences, les opportunités qu'offre l'environnement et les aspirations du créateur se retrouvent en cohérence avec le projet qu'il représente dans sa vision.

Le schéma suivant représente le modèle de Bruyat

Schéma N° 08 : La CSIP comme le fruit d'une histoire et d'un contexte

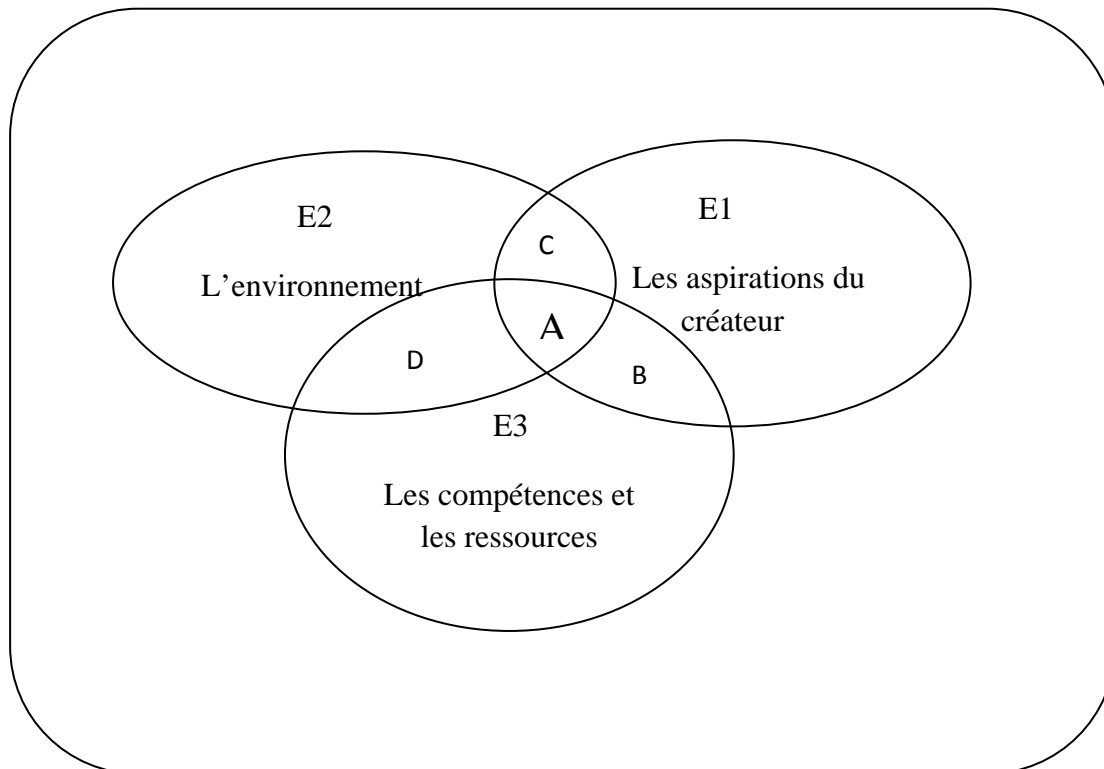


Source : Bruyat (1993), p : 243.

3.2.3 Le modèle de Paturel 1997 :

Paturel a repris l'analyse de Bruyat et simplifie le modèle de la configuration stratégique instantanée perçue (C.S.I.P). Pour l'auteur, trois variables influencent sur le projet entrepreneurial, les aspirations de l'entrepreneur, les opportunités qu'offre l'environnement et les ressources et les compétences intégrées au projet. La convergence de ces variables mène le projet dans sa zone de cohérence et lui procure plus de chance pour la réussite. Le schéma suivant représente le modèle de Paturel (modèle de 3E).

Schéma N° 09 : le modèle de 3E de Paturel



Source : Paturel R. (1997).

L'analyse des deux modèles (le modèle de CSIP et le modèle de 3E) nous permet de distinguer quatre zones critiques¹ du projet entrepreneurial :

La zone A :

Elle représente la zone de cohérence du projet. Les actions sont perçues par le créateur comme à la fois souhaitables et possibles et les moyens ainsi que les compétences de l'individu permettent de réaliser le projet.

La zone B : La cohérence est partielle et le projet semble être refusé par l'environnement.

¹ Bruyat C. (1993), « Création d'entreprises : contribution épistémologiques et modélisation. », Thèse pour le doctorat es sciences de gestion, Université de Grenoble II.

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

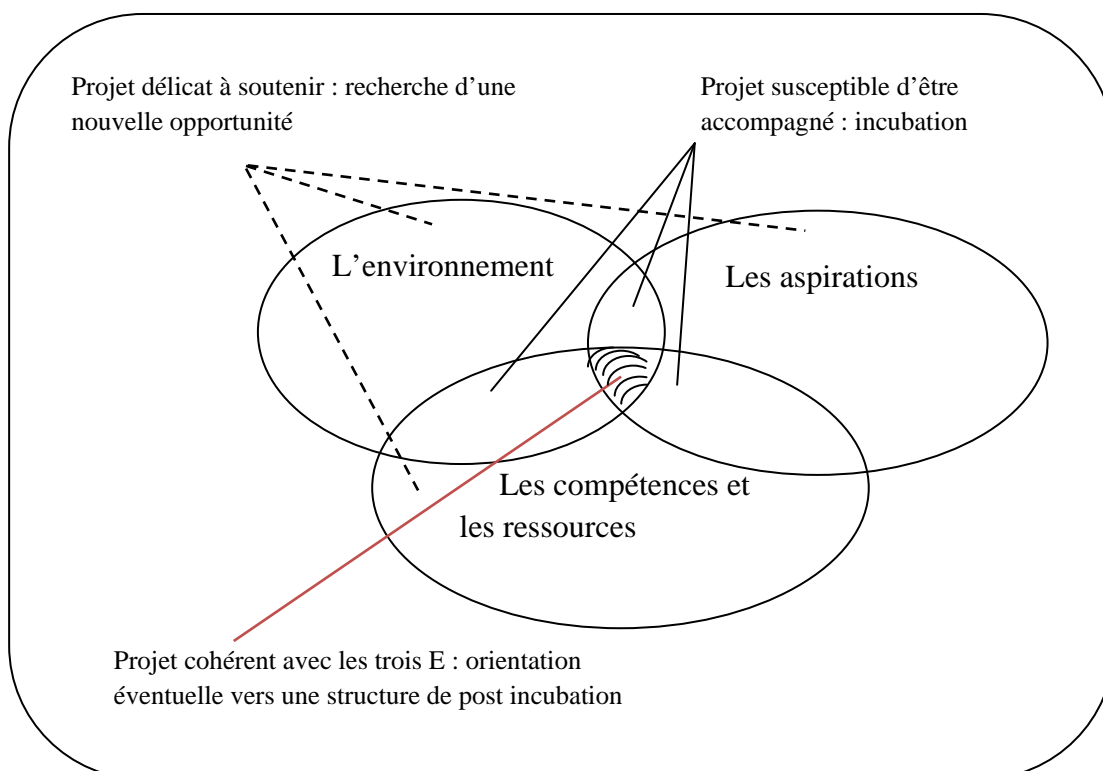
La **zone C** : Les opportunités qu'offre l'environnement sont souhaitables mais la contrainte que freine la réalisation du projet réside en les ressources et les compétences du porteur.

La **zone D** : L'individu n'est pas intéressé par ceux qu'offre l'environnement et ne souhaite pas investir dans ces projets.

3.3 Influence des structures d'accompagnement sur la cohérence des projets :

Nous essayons d'analyser l'influence de l'accompagnement (incubation) sur la cohérence du projet en articulant sur le modèle de 3E. En effet, trois catégories de projets sont constatées en termes de besoins d'accompagnement. Les projets cohérents qui ne nécessitent pas l'incubation, les projets éloignés stratégiquement de la zone de cohérence et donc l'incubation est justifiée et les projets difficilement influençables qui demande beaucoup d'efforts et leurs chances de réussite semblent faibles. Le schéma suivant¹ représente les situations possibles des projets.

Schéma N° 10 : orientation du porteur de projet



Source : Masmoudi R. (2007).

¹ Patrel R, Masmoudi R, « les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluer de leurs performances », 4^{ème} congrès de l'académie de l'entrepreneuriat.

Chapitre II : processus et pratiques d'incubation

3.3.1 **Accompagnement des projets de la zone A :**

L'accompagnement des projets qui se retrouvent dans la zone de cohérence (**zone A**) sera de nature logistique en offrant des services d'hébergement pour alléger les coûts de démarrage.

3.3.2. **Accompagnement des projets de la zone B :**

Une lacune est détectée, pour cette catégorie de projets, réside en manque de compétences ou de ressources pour la réalisation du projet. En cette situation l'influence de l'incubation se fait par l'offre de formations et la mise à disposition des moyens nécessaires aux porteurs de projets.

La qualité des formations et des formateurs ainsi que celle des prestations fournies et le réseau de l'incubateur sont des éléments déterminants de la qualité d'accompagnement pour ce type de besoin.

3.3.3 **Accompagnement des projets de la zone C :**

Le projet est incohérent avec les aspirations et les motivations du porteur. La structure doit donc, mobiliser des outils psychologiques et socioculturelles afin d'identifier les variables qui influencent sur le comportement du porteur et ceci par l'engagement de l'accompagnateur (coach) avec le porteur, dans une relation de communication et d'écoute mutuelle.

3.3.4 **Accompagnement des projets de la zone D :**

L'environnement freine la réalisation du projet et l'entreprise ne trouve pas une place sur le marché. Dans ce cas, la structure de l'incubation doit accompagner le porteur à reformuler son idée en adéquation avec les caractéristiques de son environnement actuel ou analyser sa faisabilité dans un autre contexte, élargir le marché étudié.

L'efficacité de l'accompagnement dépend de la connaissance profonde des accompagnateurs sur les caractéristiques du tissu économique et les spécificités des différents secteurs économiques.

3.3.5 **Accompagnement des autres projets :**

L'accompagnement des projets qui ne se positionnent pas dans l'une des zones citées au-dessus, sera l'orientation vers d'autres structures ou de rechercher une nouvelle opportunité.

Conclusion

La création d'entreprise est une démarche complexe et difficile dont les variables déterminantes de sa réussite ou son échec, sont multiples et interactives. L'objectif de l'accompagnement et de trouver des méthodes pour intervenir sur le processus de la création afin de rendre cohérentes ces variables déterministes et de positionner les projets entrepreneuriaux dans leurs zones de cohérence.

Les structures d'accompagnement à l'instar des incubateurs, ont la vocation d'offrir des services efficaces et adaptés aux besoins des porteurs de projets qu'ils accompagnent. A l'aide du modèle de (3E) nous pouvons mesurer et juger l'intérêt et l'efficacité de l'incubation sur la démarche de création des entreprises.

***CHAPITRE III : Démarches de création et pratiques
d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah***

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

Introduction :

Afin d'appréhender le processus d'incubation et les pratiques de l'accompagnement dans les incubateurs, nous présenterons dans ce chapitre, le cas de l'incubateur de Sidi Abdallah « le Technobridge ». Ce dispositif est créé dans l'objectif de promouvoir les innovations en domaine des technologies de l'information et de la communication, en appuyant à la création des entreprises innovantes en le domaine.

Nous étudions dans ce chapitre, la démarche de création d'une entreprise via le processus du Technobridge, et l'impact de cette période sur la cohérence des projets accompagnés. Nous essayerons de projeter les informations que nous avons collectées dans les deux chapitres précédents sur le cas du Technobridge.

Nous commençons le présent chapitre par la présentation générale de l'Agence Nationale de Promotion des Parcs Technologiques (A.N.P.T) et ses structures, dont le Technobridge sera notre objet de recherche. Ensuite, nous expliquerons la démarche de création et le processus que suit le porteur de projet afin de préparer et de créer son entreprise. La troisième section sera consacrée pour réaliser une enquête sur les caractéristiques des entrepreneurs qui sollicitent le Technobridge, leurs besoins, les services proposés dans l'incubateur et l'impact de l'incubation sur la cohérence des projets accompagnés.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

Section 1 : présentation du Technobridge

Dans cette section nous présenterons l'incubateur à travers son organisation, ses missions et ses principales caractéristiques. Nous articulons principalement sur les documents officiels de l'incubateur et les informations collectées lors des entretiens que nous avons mené avec l'équipe dirigeante de l'organisme.

1.1. Présentation de l'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques (A.N.P.T) :

Dans l'objectif de promouvoir l'innovation et les technologies de l'information et de la communication, l'Algérie a créé le premier parc technologique au pays (parc technologique de Sidi Abdallah) et a créé aussi à cet effet, l'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques (A.N.P.T) pour la gestion de ses structures.

1.1.1. Création de l'A.N.P.T :

L'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques (A.N.P.T) a été créée par le décret exécutif n°04-91 du Safar 1425 correspondant au 24 mars 2004.

Elle a été mise en place en 2007, pour opérer sous la tutelle du ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication. L'agence est un établissement public à caractère commercial et industriel (E.P.I.C), son siège se trouve au Cyberparc de Sidi Abdallah.

1.1.2. Missions et objectifs de l'A.N.P.T :

L'ANPT est l'instrument de l'Etat en matière de conception et de mise en œuvre d'une politique nationale de développement des parcs technologiques. De ce fait, elle est chargée :

- D'élaborer et de proposer les éléments d'une stratégie nationale en matière de promotion et de développement des parcs technologiques
- De concevoir et de mettre en place les parcs technologiques destinés au renforcement des capacités nationales en vue d'assurer le développement des technologies de l'information et de la communication et contribuer au développement économique et social
- De réaliser ou de faire réaliser les infrastructures des parcs technologiques.
- De mettre en synergie les institutions nationales de formation supérieure et de recherche, de développement industriel ainsi que les institutions utilisatrices des technologies de l'information et de la communication pour des programmes de développement des parcs technologiques.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

- D'assurer, en liaison avec les institutions concernées, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des engagements découlant des obligations de l'Etat en matière d'accords régionaux et internationaux dans le cadre des activités des parcs technologiques

1.1.3. Organisation et structure de l'A.N.P.T :

L'agence est administrée par un conseil d'administration, dirigée par un directeur général et dotée d'un conseil technique consultatif.

➤ Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration de l'Agence, est présidé par le ministre chargé des technologies de l'information et de la communication ou son représentant.

Le conseil délibère sur :

- le projet de règlement intérieur.
- la stratégie nationale en matière de promotion et de développement des parcs technologiques.
- les programmes annuels et pluriannuels de mise en œuvre de la promotion et du développement des parcs technologiques ainsi que les bilans y afférents.
- les mesures réglementaires et moyens nécessaires de nature à promouvoir le développement adéquat de l'activité des technologies de l'information et de la communication à l'intérieur des parcs technologiques.
- les projets de plan de développement à court, moyen et long termes de l'agence.
- la politique de gestion déléguée, notamment, la sous-traitance et les contrats de management à l'intérieur des parcs technologiques.
- le programme annuel d'activités de l'agence et le budget y afférent.
- la politique d'investissement et de financement correspondants.
- les prises et cessions de participations, créations et suppressions de filiales et accords de partenariat.
- l'acceptation et/ou l'affectation des dons et legs.
- les conventions collectives concernant le personnel de toutes les structures de l'agence.
- toutes questions que lui soumet le directeur général et susceptibles d'améliorer le fonctionnement de l'agence et favoriser la réalisation de ses missions.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

➤ **Le Directeur Générale de l'agence :**

Le directeur général de l'agence est nommé par décret présidentiel sur proposition du ministre chargé des technologies de l'information et de la communication. Il met en œuvre les délibérations du conseil d'administration.

A ce titre :

- Il élabore et propose au conseil d'administration l'organisation générale de l'agence
- Il élabore les programmes d'activités de l'agence, les plans de développement et les programmes d'investissement et les soumet au conseil d'administration
- Il agit au nom de l'agence, signe les contrats, engage les dépenses et la représente en justice et dans les actes de la vie civile.
- Il exerce le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'agence.
- Il recrute, nomme et met fin aux fonctions des personnels placés sous son autorité.
- Il est l'ordonnateur du budget de l'agence.
- Il établit le budget prévisionnel de l'agence et l'exécute.
- Il passe tous les marchés et accords en rapport avec le programme d'activités.
- Il approuve les projets techniques et fait procéder à leur exécution.
- Il veille au respect de la réglementation et du règlement intérieur de l'agence.
- Il peut déléguer sa signature à ses principaux collaborateurs dans les limites de leurs attributions.

Il établit :

- Les programmes généraux d'activités.
- Les projets de plans et de programmes d'investissement.
- Les bilans.
- Les comptes et les résultats.
- Les rapports annuels d'activités, l'état annuel et le rapport spécial sur les créances et les dettes.
- Les projets de conventions collectives, de règlement intérieur et d'organigramme de l'agence.
- Les propositions d'utilisation des résultats.
- Les projets d'extension des activités de l'agence.

➤ **Le conseil technique consultatif :**

Le conseil technique consultatif assiste le directeur général, donne un avis technique sur les programmes d'activités de l'agence, proposés par le directeur général et contribue à la coordination des travaux et programmes de développement des parcs technologiques.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

Le conseil technique consultatif est chargé en outre, de :

- Proposer les critères techniques d'admission des opérateurs au sein du parc technologique.
- Donner un avis sur le contenu des programmes de formation.
- Examiner toutes les questions scientifiques et techniques qui lui sont soumises par le biais du directeur général.

1.1.4. Structures du Cyberparc de sidi Abdallah :

Le Cyberparc de sidi Abdallah est constitué de plusieurs structures de promotion des technologies de l'information et de la communication, parmi elles, le Multilocataire, le CERTIC et l'incubateur « Technobridge ».

➤ **Le Multilocataire :**

Il est un immeuble intelligent destiné pour accueillir les entreprises en domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). Son opérationnalisation était en février 2009. Il est composé de deux parties distinctes, le centre d'affaires et l'hôtel d'entreprises.

• **Le centre d'affaires :**

Cette partie abrite l'administration, la logistique et les autres services qui assurent le meilleur fonctionnement de l'immeuble. Il abrite aussi des locaux à usage de bureaux, dédiés pour la location aux entreprises en domaine des TIC.

• **L'hôtel d'entreprises :**

Il contient des bureaux modulables aux besoins des entreprises louées. Il offre aussi d'autres services utiles pour les résidents de Cyberparc.

• **Les atouts du Multilocataire :**

Le multi locataires relève de grands avantages pour ses hébergées, notamment par les caractéristiques suivantes :

- L'offre de bureaux à grandeur variable et à coût de location réduit
- Un cadre de travail propice à la créativité
- Les locataires sont des entreprises de TIC, ce qui permet les échanges de savoir et les synergies entre-autres.
- Les infrastructures de pointes et de grande qualité.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

➤ **Le CERTIC :**

Le CERTIC est le deuxième immeuble du district d'innovation du Cyberparc, après l'incubateur, formant son noyau. Idéalement situé dans le Cyber parc. Il se distingue par son architecture moderne et par son offre de surfaces fonctionnelles, adaptées aux activités de recherche et de développement dans le domaine des TIC.

Le CERTIC est chargé de focaliser l'ensemble des études et de la recherche dans le domaine des TIC. Il sera doté d'un centre de calcul intensif pour répondre aux besoins des organismes et sociétés en matière de puissance de calcul élevé, comme la météo, l'exploration minière etc.

1.2. **L'incubateur « Technobridge » :**

Le Cyberparc de sidi Abdallah est centré ses activités sur l'incubateur en termes de promotion des innovations et la création des entreprises innovantes en domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC).

1.2.1. **Création de l'incubateur :**

L'incubateur de sidi Abdallah est une structure d'appui à l'innovation centrée sur les (TIC). Il a été créé en 2009 pour opérer sous la tutelle du ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication.

L'incubateur de sidi Abdallah dénommé « le Technobridge » a commencé son fonctionnement en mois de janvier 2010, la date de lancement du premier appel à projets.

1.2.2. **Les objectifs de l'incubateur:**

Le Technobridge a été créé pour réaliser quatre principaux objectifs :

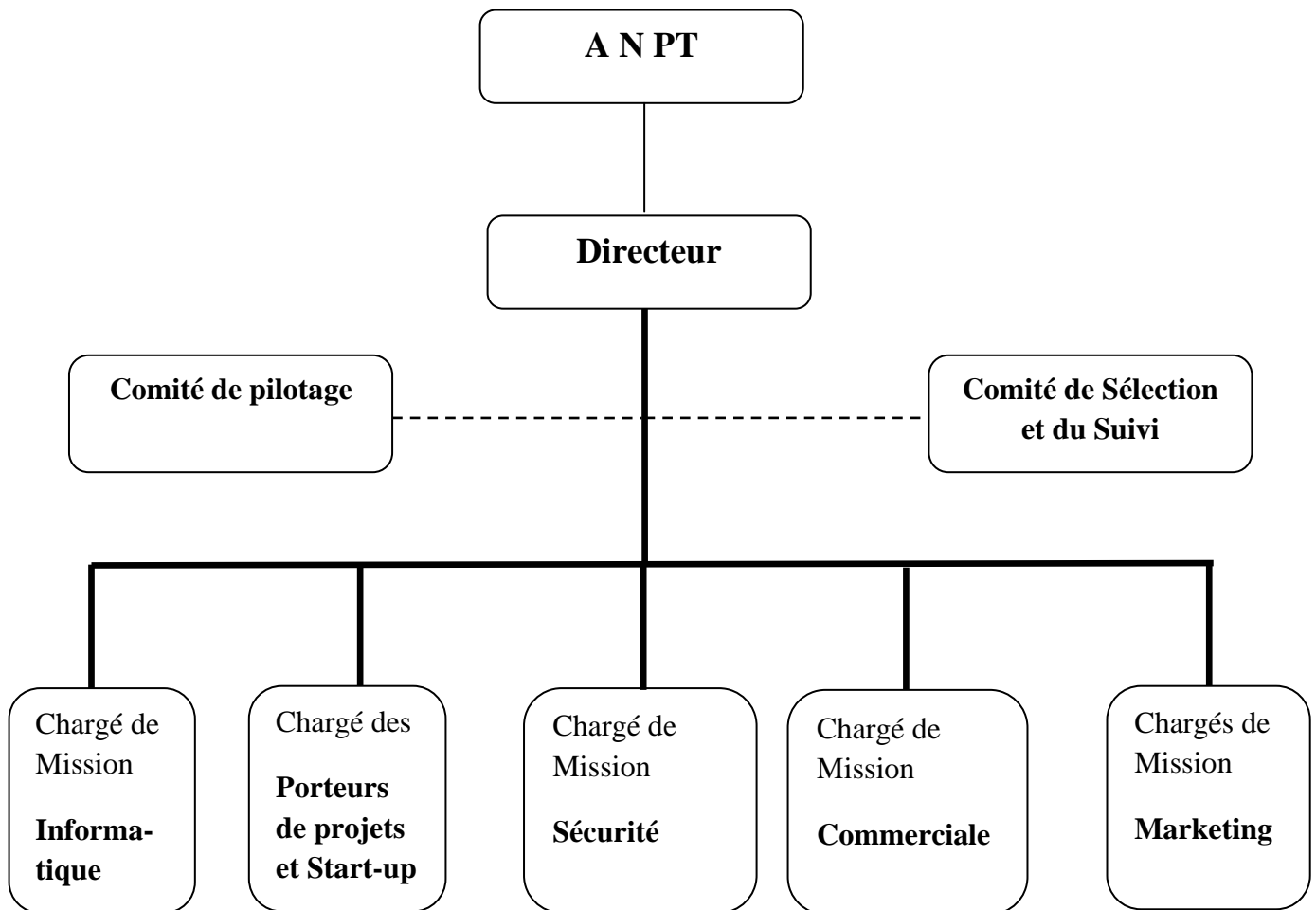
- ✓ Favoriser la création des entreprises innovantes en domaine des TIC par la valorisation des résultats de recherches des porteurs de projets
- ✓ Réaliser des formations sur des thèmes liés aux TIC
- ✓ Promouvoir l'esprit d'entrepreneuriat de start-up
- ✓ Promouvoir l'innovation

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

1.2.3. Organisation de l'incubateur de Sidi Abdallah :

L'organisation de l'incubateur est présentée par le schéma suivant :

Schéma N° 11 : Organigramme du Technobridge



Source : Elaboré par l'étudiant

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

➤ **Le directeur de l'incubateur :**

Le Technobridge est dirigé par son directeur, nommé par le directeur général de l'ANPT, il est chargé d'exécuter les fonctions suivantes :

- La mise en place du concept d'accompagnement
- Le choix des accompagnateurs
- La sélection des projets
- Le développement du partenariat
- La promotion des activités de l'incubateur

➤ **Le comité de sélection et de suivi (C.S.S):**

Il est composé de personnes externes à l'équipe de l'incubateur, constitué des chercheurs, des professionnels des chefs d'entreprises, des représentants des organismes, du directeur de l'incubateur et des partenaires de l'incubateur. Le (C.S.S) est intégré à l'incubateur afin d'exécuter les fonctions suivantes :

- Evaluer les projets à la fin de la pré incubation et choisir ceux qui sont apte pour l'étape suivante (incubation)
- Fournir des recommandations pour les accompagnateurs concernant chaque projet admi en phase d'incubation
- Evaluer la maturité des projets, à la fin de l'incubation, pour passer à la post incubation et la création de l'entreprise

➤ **Le comité du pilotage (C.P) :**

Il est composé des chargés d'affaires (coachs) et qui a deux principales missions :

• **La pré sélection des projets en pré incubation :**

Le (C.P) vérifie d'abord l'intégralité des dossiers et les conditions d'éligibilité des candidats à l'incubateur. Ensuite, il sélectionne les projets pour l'entrée en pré incubation.

• **La validation des projets :**

La deuxième mission consiste à valider les projets en phase de pré incubation et les qualifier pour la phase suivante (incubation).

➤ **Les chargés de missions :**

L'équipe fonctionnelle de l'incubateur est constitué, autour de son directeur, des chargés de missions qui prennent en charge la gestion et le fonctionnement de l'incubateur. Nous trouvons au sein du Technobridge les chargés de mission suivants :

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

- Le chargé des porteurs de projets et start-up
- Le chargé de mission commerciale
- Le chargé de mission logistique
- Le chargé de mission marketing
- Le chargé de mission informatique
- Le chargé de mission sécurité

1.2.4 les fonctions de l'incubateur :

Dans la perspective d'appui à la création d'entreprise et d'accompagnement des porteurs de projets, le Technobridge réalise deux principales fonctions:

➤ La fonction d'incubation pour les porteurs de projets :

La première fonction consiste à accueillir les porteurs de projets dans la structure de l'incubateur, en vue de les accompagner au cours de leurs démarches entrepreneuriales et de les assister pendant la réalisation des fonctions critiques telles que, la rédaction du business plan, la recherche de financement etc. La fonction d'incubation permet aux incubés de développer leurs idées et de créer leurs entreprises dans un environnement soutenu.

➤ La fonction d'hébergement et d'accompagnement de start-up :

Le Technobridge intervient aussi en aval du processus entrepreneurial, et assure la fonction d'accompagnement après la création de l'entreprise. En effet, il héberge dans ses structures les nouvelles entreprises (start-up) et soutient leurs développements, comme il participe à la formation des nouveaux chefs d'entreprises pendant les premières années de création.

La fonction d'hébergement dans l'incubateur est destinée aux start-up en phase de lancement, qui peuvent être des entreprises en création, des entrepreneurs cherchant à créer une entreprise ou des entreprises récemment établies.

1.2.5 Les services du Technobridge :

Pour répondre aux besoins des porteurs de projets et de fournir un meilleur accompagnement, le Technobridge mis à la disposition de ses incubés de multiples services qui sont, les services logistiques, services de conseils et de formation et autres offres qui aident l'incubé à préparer son projet de création.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

➤ **Les services logistiques :**

Le Technobridge offre pour ses clients des services de la logistique tels que :

• **Les bureaux :**

Tout porteur de projet bénéficie dès son entrée à l'incubateur, d'un bureau doté d'un ordinateur et d'une connexion internet de haut débit. Grâce au bureau à l'incubateur, le porteur de projet bénéficiera d'hébergement et d'une adresse pour son entreprise.

• **Les services communs :**

En matière de la logistique, le Technobridge est doté des services de base (Electricité, Eau, Téléphone, Fax et Internet) et qu'il offre à ses clients à titre gracieux.

➤ **Les services de formations et de conseils :**

Dans l'objectif d'accompagner le porteur de projet pendant les différentes étapes de la création, et de lui transmettre des compétences nécessaires pour entreprendre, l'équipe de l'incubateur propose aux incubés, des formations et engage des coaches en différents domaines.

• **Offre de formations :**

L'incubation est un processus où le porteur de projet réalise des apprentissages et acquiert des compétences grâce aux programmes de formation proposés au sein du Technobridge. Ce dernier, organise des conférences sur des thématiques liées à la création et la gestion des entreprises telles que, la stratégie, définition des politiques marketings et financières, l'étude de marché, organisation et structure de l'entreprise, recherche des fonds etc.

Ce que distingue la formation au sein du Technobridge est l'aspect pragmatique et personnalisé des programmes. En effet, les programmes de formation sont établis en mesure de besoins des incubés. La formation en générale, vise à transmettre des outils et des compétences pour assurer l'autonomie du porteur de projet dans sa démarche entrepreneuriale.

• **Service du coaching :**

Les porteurs de projets sont entourés et suivis par (05) coaches qui exercent leurs fonctions d'accompagnement, de la phase d'entrée à l'incubateur jusqu'à la création de l'entreprise et le démarrage de celle-ci. Le Technobridge a intégré pour cette mission, (03) coaches en domaine du management, marketing, finance et fiscalité et (02) coaches en domaine technique et informatique.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

Les coachs au sein du Technobridge ont la mission de :

- Coacher les incubés
- Aider les porteurs de projets à résoudre les problèmes et à prendre des décisions en différentes situations de leurs démarches.
- Former des entrepreneurs et des chefs d'entreprises.
- Animer des formations sur des thématiques de la gestion d'entreprise, la stratégie, le marketing etc.
- Conseiller les porteurs de projets sur les démarches à suivre.
- Valider les activités des porteurs de projets
- Orienter les incubés vers des secteurs promoteurs et adapter leurs projets aux conditions de l'environnement.

➤ **Autres services :**

Le porteur de projet bénéficiera d'autres services dans l'incubateur, tels que, le réseau professionnel et l'offre des informations sur l'environnement, la législation, les dispositifs d'accompagnement et autres informations liées à la création d'entreprises.

• **Le réseau de l'incubateur :**

Le Technobridge a établi des contacts et des liens de partenariat afin de construire un réseau d'accompagnement et d'appui à la création d'entreprises. En effet, le réseau du Technobridge est constitué des partenaires suivants :

- Universités et grandes écoles : ce lien de partenariat est établi afin d'assurer le flux des porteurs de projets du milieu académique, et de faciliter l'expertise technique des projets.
- Dispositifs d'accompagnement : les différents dispositifs qui accompagnent la création d'entreprise comme l'ANSEJ, ANGEM...
- Experts, professeurs, consultants etc.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

1.2.6 Caractéristiques du Technobridge :

En vue d'une bonne et claire présentation de l'incubateur « Technobridge », nous avançons les variables qui déterminent son modèle, selon la classification de (P. Albert, M. Bernasconi, L. Gaynor).

➤ **Le promoteur de l'incubateur :**

Le Technobridge est un organisme public qui opère sous la tutelle du ministère de la poste et des télécommunications.

➤ **Les missions et les objectifs de l'incubateur :**

Nous avons cité en-dessus les missions et les objectifs du Technobridge, néanmoins, sa finalité est de contribuer à l'exécution de la stratégie nationale de l'innovation et l'application du plan « E-Algérie ».

➤ **Type de projets accompagnés :**

Le Technobridge est un incubateur spécialiste en domaine des TIC. Pour cette raison, il accompagne un seul type de projet, qui est les projets innovants en domaine des technologies de l'information et de la communication.

➤ **Type de services offerts :**

Le Technobridge offre une gamme de services dans l'objectif de répondre à la totalité des besoins des porteurs de projets. Le financement est un service manquant dans l'incubateur. En revanche, ce dernier accompagne et assiste ses incubés dans la recherche des fonds.

➤ **Modèle de financement de l'incubateur:**

La principale source de financement du Technobridge est les subventions de l'état. D'autre voie sont possibles, pour assurer l'autofinancement notamment, les coûts du loyer des start-up, la participation dans le capital des entreprises accompagnées, la commercialisation des brevets d'inventions etc.

➤ **Contexte de l'incubateur :**

Le Technobridge s'inscrit dans un environnement moins développé en termes d'utilisation des TIC dans la vie quotidienne des citoyens. Ajoutant l'esprit faible à l'entrepreneuriat, et le vide qui existe sur le plan législatif relatif aux incubateurs et leurs fonctions.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

Section 2 : le processus d'incubation au sein du Technobridge

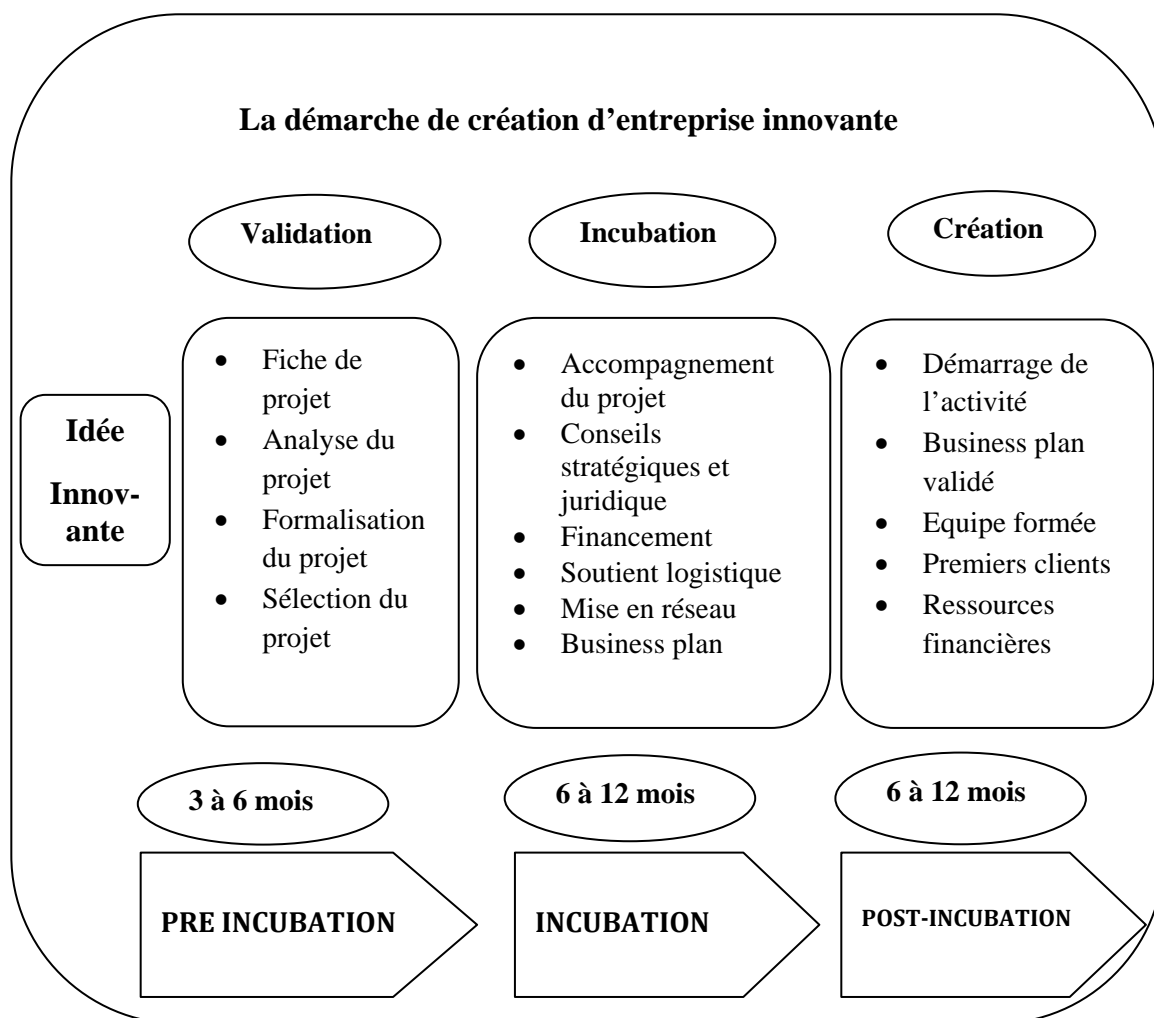
Nous exposons dans la présente section, le processus que suit un projet de création d'une entreprise dans la structure du Technobridge, allant de la phase de la détection de l'idée jusqu'à la réalisation du projet et le démarrage de la nouvelle entreprise.

2.1. Définition de processus :

Le processus d'incubation est la démarche que suit le porteur de projet pour préparer, monter et créer son entreprise dans la structure de l'incubateur. Il est constitué de trois phases principales, la pré incubation, l'incubation et la post incubation.

Le schéma suivant présente le processus d'incubation au sein du Technobridge :

Schéma N°12 : Processus d'incubation au sein de Technobridge



Source : document de l'incubateur

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

2.2. La pré incubation :

La pré incubation est la première étape dans la démarche de création de l'entreprise. Elle est réservée à un ensemble d'activité qui détermine le potentiel du projet et l'intérêt de l'incubation. Cette étape peut durer de 3 à 6 mois et doit achever à la sélection des projets à accompagner dans la phase d'incubation.

2.2.1. Détection des projets :

Pour garantir le flux des projets à l'incubateur, ce dernier engage deux activités principales, la sensibilisation à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise et l'appel à projets.

➤ Sensibilisation à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise :

L'incubateur organise au sein des universités et des campus, des séances d'information et des conférences sur la création d'entreprise et l'innovation en vue de sensibiliser et de stimuler l'esprit d'entreprendre chez les étudiants, les élèves-ingénieurs, les doctorants et post doctorants et les enseignants chercheurs et de valoriser, ensuite, leurs projets de recherche.

➤ Appels à projets :

L'appel à projet est la voie formelle qu'utilise le Technobridge pour inviter les porteurs de projets, qui souhaitent créer leurs entreprises via le processus d'incubation, à déposer leurs candidatures auprès de sa structure. Cet appel à projet est établi une fois par année à travers la presse nationale et permettra de faire émerger et soutenir les meilleurs projets potentiels à la création d'entreprises TIC.

• La démarche de l'appel à projets :

Pour participer à cet appel, le candidat doit impérativement présenter un plan d'affaire préliminaire de son projet. L'incubateur mis à la disposition, pour cette raison, une fiche de projet qui aide le porteur à formaliser son idée d'affaire et qui fournit les informations de base sur l'idée du projet.

Un candidat ne peut présenter qu'un seul projet à titre individuel. Il peut aussi construire équipe (plusieurs personnes), à condition de choisir une seule parmi elles comme la candidate du projet, et les autres personnes constituent l'équipe décrite sur la fiche du projet et dans le dossier de participation.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

- **La pré sélection des projets :**

La pré sélection consiste à examiner les dossiers candidats à l'incubation en premier lieu et à procéder pour des entretiens avec les porteurs de projets ensuite. Cette évaluation permet de choisir les projets à accueillir dans la phase de pré incubation. En conséquence, le candidat doit réussir nécessairement deux épreuves avant de gagner son admission définitive en phase d'incubation : la qualification de son dossier et la validation par le comité de pilotage. A l'issue de cette phase, le porteur de projet sera évalué par le comité de sélection et de suivie pour valider sa sélection en phase d'incubation.

- **Qualification des dossiers :**

Les dossiers transmis à l'incubateur seront examinés par le comité de pilotage pour donner un avis sur leurs qualifications, en analysant le dossier fournit par le porteur « fiche de projet ». Une note sera donnée par l'évaluateur sur la base des critères d'évaluation suivants :

- Le caractère innovant et l'originalité de l'idée du départ
- Le marché potentiel
- La faisabilité technique, financière et commerciale du projet
- La motivation et les compétences du porteur de projet et de son équipe
- La qualité des documents communiqués

- **Validation des projets :**

Une fois le dossier est accepté par l'équipe de l'incubateur, le porteur de projet sera invité pour présenter son projet devant le comité de pilotage qui sélectionne les candidats à entrer en phase de pré incubation. Si l'avis du comité de pilotage est favorable, le porteur de projet est pré sélectionné et entrera en pré incubation.

- **Convention de pré incubation :**

Suite à l'avis favorable du comité, une convention de pré incubation sera signée entre le porteur de projet et l'incubateur qui définit la nature des relations entre les deux parties et qui garantie la confidentialité des informations échangées.

- **Les critères de pré sélection :**

Lors de la présentation du projet (entretien) le comité de pilotage note les candidats sur la base des critères suivants :

- Le profil entrepreneurial du candidat : capacité à entreprendre
- Sens de communication : aptitude à transmettre son idée
- Degré de conviction : aptitude à défendre son idée
- Innovation de l'idée : valeur par rapport au contexte Algérien
- Disponibilité du candidat
- CV : complémentarité des compétences de l'équipe
- Faisabilité technique, financière, commerciale et juridique

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

2.2.2. Les pratiques d'accompagnement en pré incubation :

Pendant la phase de pré incubation, le Technobridge assiste le porteur dans la formalisation de son projet. En effet, les projets en cette étape semblent peu mûrés dont plusieurs éléments restent à compléter. L'incubateur offre à cet effet, une assistance individualisée afin de réaliser les études préliminaires en vue d'analyser la faisabilité technique, financière, commerciale et juridique du projet.

Le Technobridge soutient ses prés incubés en mettant à leur disposition les services suivants :

➤ **Service de coaching :**

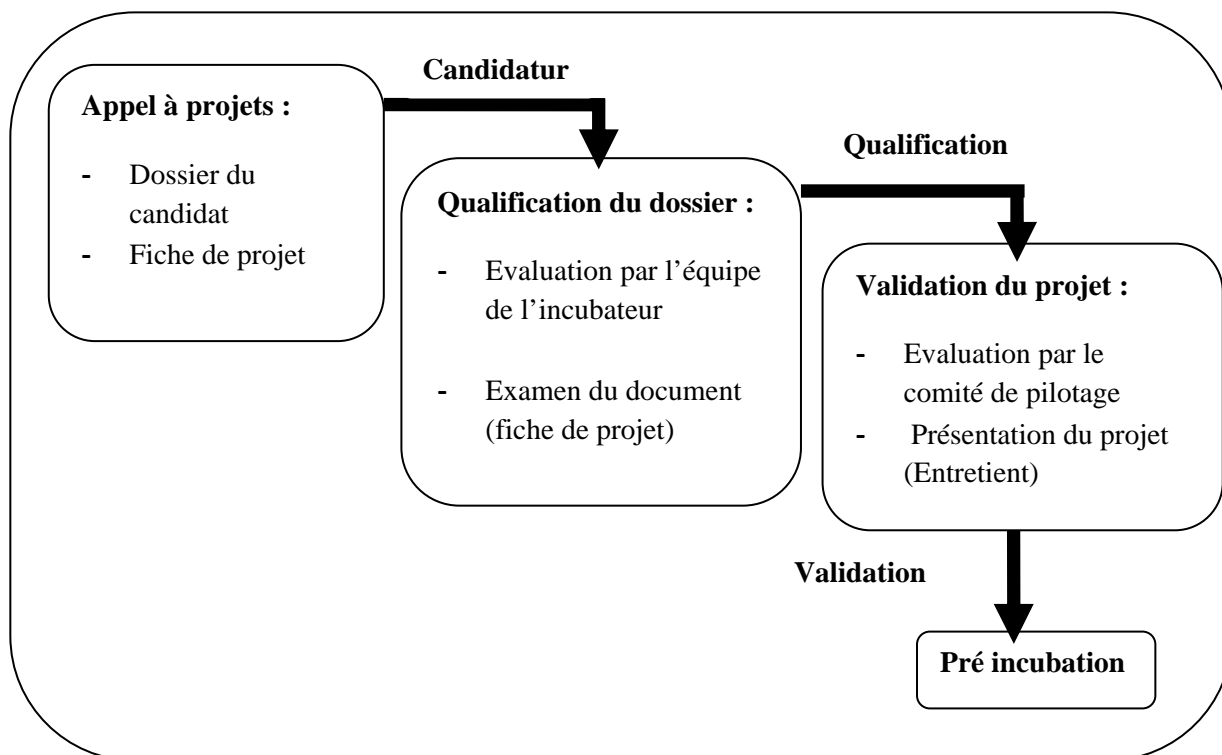
Le coach oriente le porteur sur les points critiques de son projet et lui propose des outils pour réduire l'état d'incertitude actuelle.

➤ **Offre de formations :**

En cette phase, le porteur de projet participe à des formations en différents domaines comme, le management, le marketing, les finances, la stratégie...

Le schéma suivant présente la démarche que suit le porteur de projet en phase de pré incubation :

Schéma 13: La démarche de pré sélection au sien de Technobridge



Source : établi par l'étudiant.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

2.3. La phase d'incubation :

A l'issue de la phase de pré incubation, les prés incubés sont invités à présenter leurs projets devant le conseil de sélection et de suivie en présence des membres du comité de pilotage. Cette action permet de sélectionner les projets qui seront admis définitivement dans la structure de l'incubateur et qui seront accompagnés jusqu'à la création de l'entreprise.

2.3.1. Les critères de sélection :

Les membres du conseil de sélection et de suivie portent leurs évaluation sur les projets présentés selon les critères suivants :

- **L'Intérêt du projet :** La pertinence, l'adéquation et l'intérêt du projet au regard des objectifs et du champ de l'appel à projet, à savoir le plan de la stratégie « E-Algérie »
- **La Présentation du business plan :** l'évaluation centre sur la mise en forme du document fourni, le contenu du business plan et l'étude financière du projet.
- **La présentation orale du projet :** qualité de la communication présentée par le porteur de projet.
- **La Qualité de l'équipe du projet :** notamment leurs disponibilités, motivations et cohésion.
- **La faisabilité du business plan :** le réalisme des objectifs du projet et son potentiel de développement.

2.3.2. Le contrat d'incubation :

La sélection du projet, par le conseil de sélection et de suivie, donne lieu à la signature d'un contrat d'incubation entre l'incubateur et le porteur de projet sélectionné. L'objet de ce contrat est d'expliquer le fonctionnement de l'incubateur, les règles de l'incubation et les procédures des prestations prises en charge par l'incubateur.

2.3.3. La durée d'incubation :

En cette phase, l'incubé est forcé à clôturer son projet avant de procéder à la création de son entreprise. En conséquence, il doit réaliser des fonctions multiples, complexes et critiques qui ont influence sur le devenir de son entreprise. En effet, cette phase doit durer plus que la phase précédente afin de s'assurer de l'habilité du porteur à s'engager dans l'aventure entrepreneuriale et la réalisation de son projet.

Le Technobridge accorde pour ses clients (06 mois) d'incubation et d'accompagnement avant d'entrer en phase de post incubation. Concernant, la politique de l'incubateur, en matière des délais des phases du processus, l'équipe dirigeante adopte une politique flexible. En effet, tout porteur de projet qui achève à la création de son entreprise avant les (06 mois) peut procéder à la phase suivante (post incubation).

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

2.3.4. Les actions à réaliser par les incubés en période d'incubation :

Dès son entrée en incubation, le porteur de projet entame les activités liées au montage de son entreprise et l'élaboration de son plan d'affaire. Les incubés travaillent sur les actions suivantes :

- Développement du concept, produit ou service.
- Test de la faisabilité commerciale
- La recherche du financement
- La protection par brevet d'invention

2.3.5. Les pratiques d'accompagnement en phase d'incubation :

La signature du contrat d'incubation est une condition qu'exige le Technobridge pour les incubés qui bénéficieront de ses services et de son accompagnement.

Il offre un accompagnement personnalisé qui prend en considération la situation de chaque projet sélectionné. Il joue à la fois le rôle d'un facilitateur pour les créateurs et un catalyseur pour le montage des projets et la dynamique entrepreneuriale.

La contribution de l'incubateur en cette phase, paraît par l'offre des services suivants :

➤ **Conseils et expertise :**

Les incubés bénéficient de l'offre d'expertise en domaine technico-économique, commercial, juridique etc. En effet, le Technobridge facilite la rencontre des porteurs de projets et des experts qui conseillent et orientent les incubés grâce à leurs expériences.

➤ **Formations :**

Les programmes de formation en phase d'incubation ont pour objectif, la formation des futurs chefs sur les aspects entrepreneuriaux et managériaux. Le Technobridge propose pour ses incubés, un programme vaste et riche de formation, adapté aux besoins détectés chez les porteurs de projet. Il propose à titre d'exemple, les formations suivantes :

- La négociation commerciale
- Utilisation opérationnelle d'une étude de marché
- Management de projet

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

➤ **Le coaching :**

L'intervention du coach en cette phase est fondamentale pour encourager, soutenir et orienter l'incubé sur les aspects suivants :

- La réflexion stratégique
- Elaboration d'un plan d'affaire cohérent
- La levée des fonds et le choix de la forme juridique

➤ **Les informations qualifiées et pertinentes :**

Le Technobridge est conscient du besoin à l'information et son impact sur les actions des porteurs de projets. A cet effet, l'incubateur est considéré comme guichet unique qui a la vocation de transmettre pour ses incubés les informations sur : Les aides publiques, les dispositifs de financement, la loi sur l'investissement etc.

Plusieurs moyens sont possibles pour réaliser cette fonction, en effet l'incubateur organise des séances d'information et/ou de sensibilisation, il transmet des informations moyennant les boites e-mail des incubés, comme il utilise la communication vocale dans certaines situations.

➤ **Le réseau professionnel :**

Le Technobridge établit un réseau professionnel afin de faciliter le contact des porteurs de projets et leurs partenaires, notamment dans la recherche des financements et les premiers clients, les institutions publiques, les universités et labos de recherche etc.

A cet effet, il assiste ses incubés pour se rapprocher des partenaires qui :

- Participent au développement du concept (produit ou service)
- Associent au projet
- Parrainent le projet

2.4. **La post incubation :**

Elle constitue la troisième phase du processus d'incubation et la dernière étape d'accompagnement, avant la sortie de l'entreprise dans un environnement moins soutenu. En effet, le Technobridge héberge dans ses structures les entreprises qui ont été créées pendant la période d'incubation et en offre des services afin de soutenir le démarrage de la nouvelle entreprise en assistant l'entrepreneur dans les premières marches de son entreprise, suivre la stratégie établie et encourager le développement ensuite.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

2.4.1. L'admission à la post incubation :

Toute entreprise créée via le Technobridge a le droit de bénéficier de suivi en post incubation. Le passage à cette étape est conditionné par une évaluation articulée sur les critères suivants :

- Fonctionnalité, utilité et simplicité de l'usage du service ou du produit
- La stratégie commerciale : politique des prix, politique de communication, chiffre d'affaire prévisionnel etc.
- Existence des clients et les clients potentiels

2.5. Les pratiques d'accompagnement en post incubation :

L'objectif principal est atteint par la création d'une nouvelle entreprise. Il reste pour l'incubateur de suivre l'exécution de la stratégie établie en pré incubation et de veiller sur les premières transactions que réalise le nouveau chef d'entreprise. Le Technobridge offre à cet effet, les services suivants :

- Services d'hébergement
- Réseau professionnel
- Animation de conférences
- Formation
- Expertise et conseils
- Participation à des salons et des foires

2.6. Durée de post incubation :

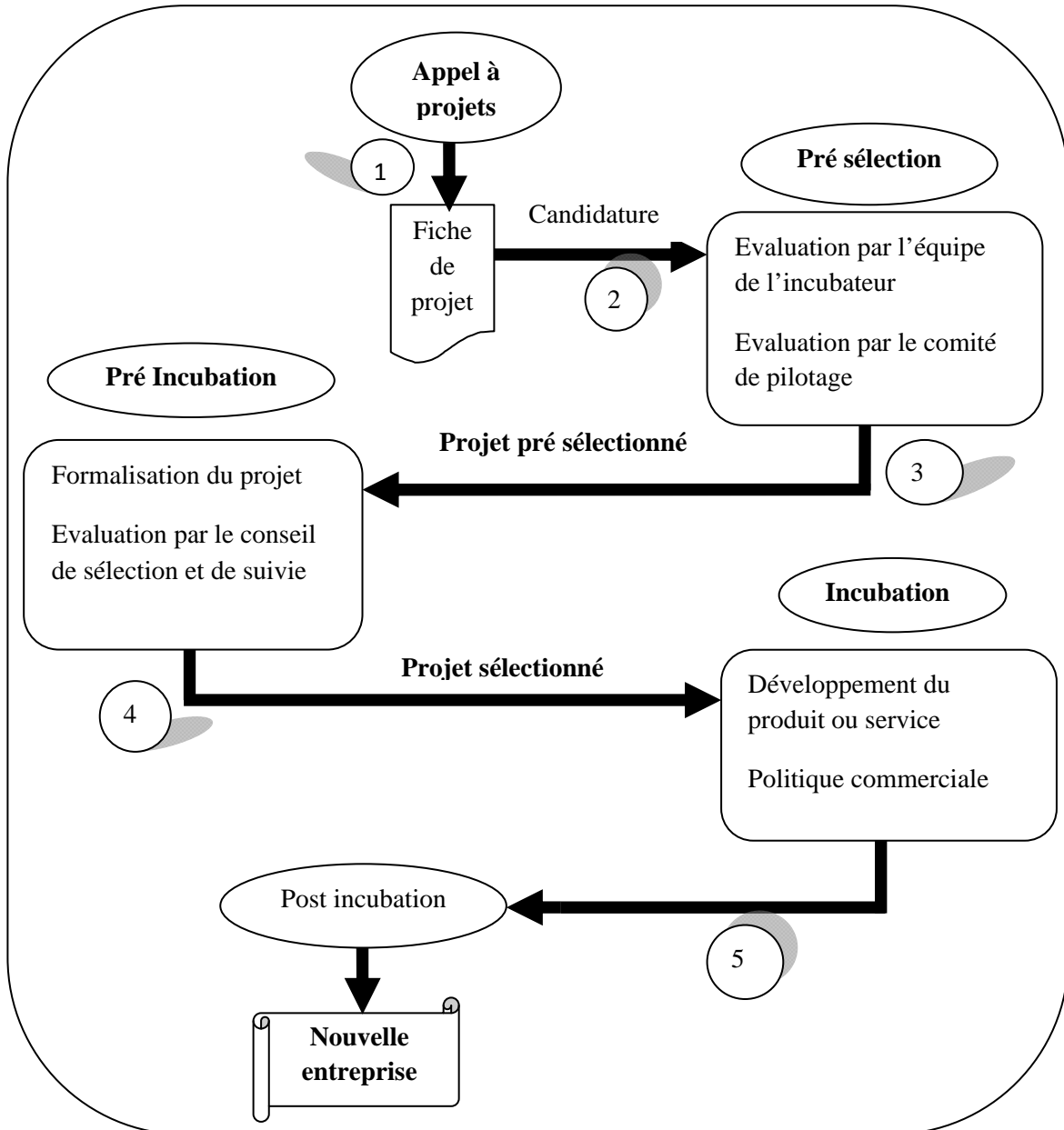
La période que passe l'incubé en cette phase peut atteindre le seuil de 18 mois, si le porteur de projet a pu créer son entreprise en six mois d'incubation (Trois mois pour la phase de pré incubation et trois mois pour la phase d'incubation), si non, il bénéficiera de 12 mois de post incubation au maximum. A l'issue de cette phase, l'incubé doit créer et démarrer son entreprise. Il pourra bénéficier, ensuite, d'un espace d'hébergement dans au sien du Technobridge, en tant que stat up.

2.7. La démarche de création d'entreprises au sien du Technobridge :

Le processus d'incubation aboutit à la réalisation des projets sélectionnés et la création réelle de l'entreprise. Nous pouvons présenter la démarche globale de la création au sein du Technobridge par le schéma suivant :

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

Schéma 14 : démarche de création d'entreprise au sien de Technobridge



Source : élaboré par l'étudiant.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

Section 3 : influence de l'incubation sur la performance des projets accompagnés

Nous intéressons en cette section aux pratiques de l'incubation dans la structure du Technobridge. Notre travail consiste à analyser les offres que propose l'incubateur pour ses clients et leurs impacts sur la démarche de création.

En premier lieu, nous expliquerons la méthodologie de notre enquête, ensuite nous présenterons les informations obtenues avec une analyse des résultats.

3.1. Méthodologie de l'enquête :

Nous avons procédé dans notre enquête, à des entretiens directs, avec l'équipe dirigeante de l'incubateur, les coachs et les porteurs de projets. Notre objectif, à travers ces entretiens, est de comprendre les pratiques quotidiennes de l'incubation et de l'accompagnement. Nous avons préparé ensuite, un questionnaire destiné aux porteurs de projets dans l'objectif de constater l'impact de l'incubation sur la démarche de création.

3.1.1. Echenillant de l'enquête :

Nous avons mené notre enquête auprès des porteurs de projets qui ont entrepris leurs démarches de création au sein du Technobridge. Nous avons choisi les incubés qui ont suivi les trois phases du processus d'incubation et qui ont créé ou en cours de création de leur entreprises. Notre échenillant est constitué donc, des incubés en phase de post incubation.

Le tableau suivant présente les caractéristiques de notre échenillant :

Tableau N°09 : caractéristiques des enquêtés

| Promotion | projets sélectionnés | projets en post incubation | Entreprises créées | Entreprises en cours de création | nombre des répondants | % Répondants |
|-----------|----------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------|--------------|
| 2010 | 22 | 11 | 05 | 06 | 10 | 90 % |

3.1.2. La collecte des données :

Après avoir identifié notre échenillant, constitué de 10 porteurs de projets en phase de post incubation, nous avons établi un questionnaire en ligne et nous l'avons envoyé aux adresses e-mail de notre enquêtés. Notre questionnaire est articulé sur quatre volets à savoir, informations sur le porteur de projet, ses besoins d'accompagnement avant l'entrée à l'incubateur, l'importance des services de l'incubateur à l'égard des incubés et l'impact de l'incubation sur la cohérence du projet.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

➤ Informations sur l'entrepreneur :

Ce volet de questionnement nous permet de collecter les informations sur le porteur de projet, notamment son âge, son expérience professionnelle, son niveau de formation...

➤ Les besoins des porteurs de projets :

Nous avons interrogé les porteurs de projets sur leurs besoins d'accompagnement avant d'entrer dans l'incubateur et nous avons demandé aux enquêtés de juger leurs importances dans la démarche de création.

➤ Importance des services de l'incubateur :

A travers les questions que nous avons posé en ce volet, nous cherchons à saisir l'importance des services qu'offre l'incubateur (services logistiques, conseils, formations, réseau de partenaires ...) à l'égard des incubés et leurs aptitudes à apporter une valeur, perçue comme une ressource ou une compétence dans la démarche de création.

En cette perspective, nous avons interrogé les porteurs de projets sur les activités qu'ils ont réalisé (étude du marché, élaboration du business plan...) dans l'objectif de rendre compte des compétences qu'ils ont acquis et des ressources qu'ils ont obtenu pendant la période d'incubation.

➤ Impact de l'incubation sur la cohérence du projet :

Dans l'objectif de comprendre l'impact de l'incubation sur la cohérence du projet de création d'entreprise, en inspirant du modèle des 3E, nous avons interrogé les incubés sur leurs situations actuelles après leurs expériences dans l'incubateur. En effet, nous avons demandé aux enquêtés de nous décrire leurs motivations, leurs ressources et leurs compétences acquises dans l'incubateur et la situation de leurs projets vis-à-vis le marché.

3.1.3. Traitement des données :

Les réponses que nous avons reçu ont été enregistrées et traitées par le logiciel « SPSS ». Nous avons procédé à l'analyse des données à l'aide des graphes et des schémas pour une meilleure représentation des informations.

3.2. Les résultats obtenus :

Après le traitement des données de notre enquête par le logiciel « SPSS » et « Microsoft office Excel », nous avons abouti aux résultats suivants :

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

3.2.1. Caractéristiques des incubés :

Nous avons interrogé les incubés sur leurs âges, sexes, niveaux de formation et leurs expériences professionnelles. Les résultats de l'enquête montrent que 60 % des interrogés ont l'âge de « 24 ans à 27 ans », 20 % « de 18 ans à 23 ans » et le même nombre ont l'âge supérieur à « 27 ans ». Les interrogés sont tous du sexe masculin et 80% d'entre eux, ont une expérience professionnelle. Le niveau universitaire est constaté chez 40% des interrogés, 20% ont le diplôme de licence et 40 % celui de l'ingénieur.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des incubés au sien du Technobridge :

Tableau N° 10: Caractéristiques des incubés au sien du Technobridge

| | Age | | | Sexe | | Niveau de formation | | | Expérience | |
|---|-------|--------|---------|----------|---------|---------------------|-----------|-----------|------------|-----|
| | 18-23 | 24- 27 | > de 27 | Masculin | féminin | Universitaire | Licencier | Ingénieur | oui | non |
| N | 2 | 6 | 2 | 10 | 0 | 4 | 2 | 4 | 8 | 2 |
| % | 20 | 60 | 20 | 10 | 0 | 40 | 2 | 40 | 80 | 20 |

Source : résultats de l'enquête

3.2.2. Les besoins des porteurs de projets :

Nous avons interrogé les porteurs de projets sur cinq types de besoins, besoins de financement, besoins de locaux (bureaux), besoins des matériaux et de fournitures, besoins de conseils et d'orientations et les besoins de formations. Nous avons aussi demandé aux interrogés de classer leurs besoins selon le degré d'importance, et les résultats sont les suivants :

Tableau N°11 : Besoins des porteurs de projets du Technobridge

| besoins / importance | Financement | Bureaux | Matériels et Fournitures | Conseils et Orientations | Formations |
|----------------------|-------------|---------|--------------------------|--------------------------|------------|
| Très important | 60 % | 30 % | 20 % | 60 % | 40 % |
| Important | 30 % | 50 % | 30 % | 30 % | 50 % |
| Peu important | 0 % | 0 % | 40 % | 10 % | 10 % |
| Pas important | 10 % | 20 % | 10 % | 0 % | 0 % |

Source : résultats de l'enquête

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

Les résultats de l'enquête montrent que les besoins les plus importants sont le financement et les conseils et les orientations. En effet, 60 % des incubés considèrent le financement et les conseils et les orientations comme des besoins très importants. Les besoins jugés importants, par le moitié des incubés, sont les bureaux et les formations tandis que le besoin de matériels et de fournitures est considéré peu important par 40 % des incubés.

➤ **Les besoins de financement :**

Les répondants affirment que le financement est un besoin très important. 60 % des porteurs de projets considèrent le financement comme un besoins très important avant d'entamer la démarche de création et leurs entrées dans l'incubateur. 30% jugent ce besoin important et 10 % comme un besoin qui n'est pas de tout important. A travers ces résultats, nous pouvons déduire que le financement est une nécessité dans la démarche de création.

➤ **Besoins de bureaux :**

Les locaux ou les bureaux, est un besoins qui n'est pas de moindre importance par rapport au besoin de financement dans la démarche de création. Notamment, en matière de construction du dossier de création dont l'existence d'une adresse de l'entreprise est une condition à la création.

Les résultats montrent que 50% des porteurs de projets jugent le bureau est un besoin important pour la création de son entreprise tandis que 30% le jugent comme un besoin très important alors que 20% le considèrent peu important.

➤ **Les besoins des matériaux et des fournitures :**

Les incubés ont été interrogés sur l'importance du besoin en matériel et fourniture, sachant que les projets s'inscrivent en domaine des TIC. Les matériaux et les fournitures pour ces projets sont en général des ordinateurs et la connexion de haut débit. Les résultats de l'enquête montrent que le besoin des matériaux et des fournitures est moins important par rapport aux besoins de financement ou de bureaux. Sauf qu'une connexion de haut débit est une nécessité pour les entreprises de nature technologique et qui proposent des produits ou services internet.

➤ **Besoins de conseils et d'orientations :**

Les répondants ont apprécié le besoin en conseil et en orientation de même importance que le besoin en financement : 60 % ont le jugé « très important », 30 % le jugent « Important » et 10 ont répondu par « Peu Important ». la création d'entreprise dans le domaine des tic nécessite l'intervention des professionnels et des experts en le domaine afin de réduire l'état de l'incertitude et d'orienter les porteurs de projets sur les produits promoteurs.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

➤ Besoins de formations :

L'importance de ce besoin est considérée par 50 % des incubés tandis que 40% ont le considéré « très Important » et « peu Important » par 10% des incubés. Ces résultats témoignent sur la nécessité des programmes de formation en domaine de la gestion d'entreprise pour les porteurs de projets qui ont une formation en domaine technique.

3.2.3. Importance des services de l'incubateur :

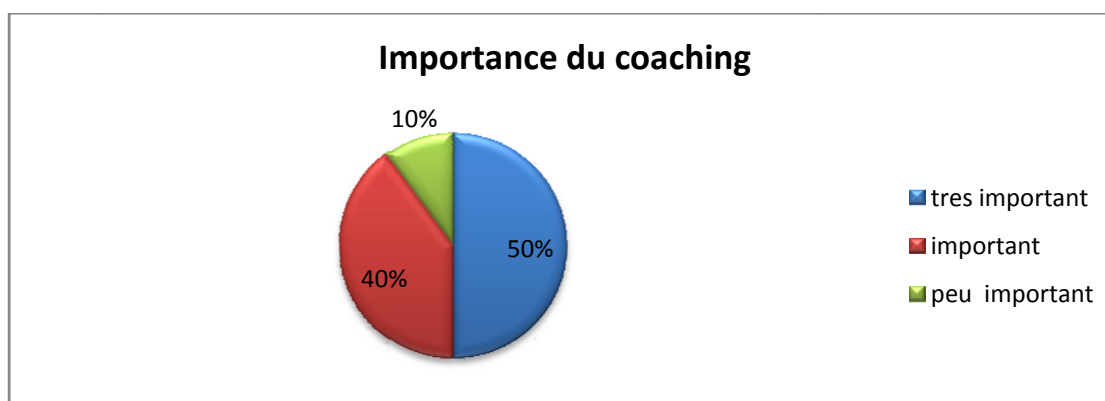
Afin de répondre aux besoins des incubés, le Technobridge offre une gamme de services et de ressources. Nous avons interrogé les incubés sur l'importance de ces offres notamment, le coaching, les programmes de formation, les informations, les synergies, les bureaux et le réseau des partenaires de l'incubateur.

Les résultats que nous avons obtenus sont les suivants :

➤ Le coaching :

L'importance du coaching est considéré par la majorité des incubés. En effet, 50 % jugent le coaching comme un service très important dans la démarche de création et 40 % des interrogés le considère comme service important alors que, 10% seulement ont le considéré un service peu important. Le coaching aide le porteur de projet dans la prise de décision et la configuration de son entreprise, le développement des compétences de l'entrepreneur et la fourniture des conseils et d'orientations sur les activités de création et du montage de l'entreprise.

Schéma N°15 : Importance du coaching à l'égard des incubés



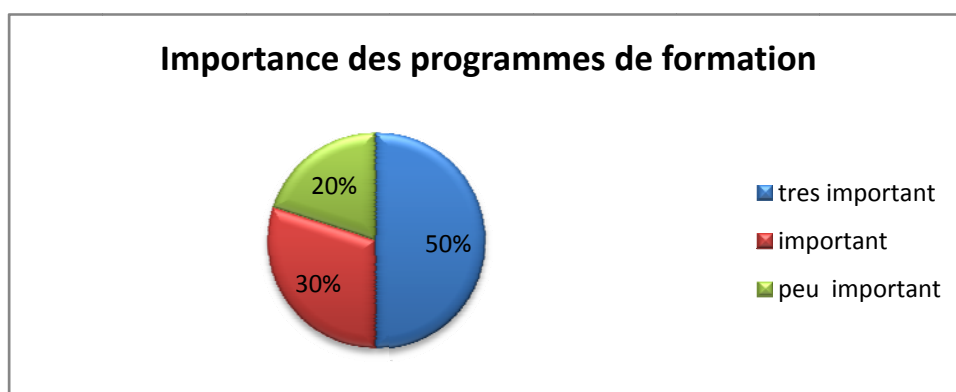
Source : résultats de l'enquête

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

➤ Les programmes de formation :

Les incubés ont tous assisté aux programmes de formation. Ils considèrent l'importance des formations que propose le Technobridge, 50 % des répondants ont jugé les formations très importantes au sien du Technobridge, 30 % ont les jugées importantes et 20 % peu importantes. Concernant la question de vouloir avoir d'autres formations, les interrogés ont répondu à 90 % par **oui**. Cette déclaration est justifiée de faite que la majorité des incubés sont des techniciens « informaticiens » et qu'ils ne maitrisent pas la gestion de l'entreprise.

Schéma N°16 : importance des programmes de formation à l'égard des incubés



Source : résultats de l'enquête

➤ La disponibilité des informations :

Les résultats montrent que la moitié des incubés trouvent les informations dont ils ont besoin alors que l'autre moitié affirme la non disponibilité des informations au sien du Technobridge.

Tableau N°12 : Disponibilité des informations au sien du Technobridge

| | Nombre des réponses | % des réponses |
|-----|---------------------|----------------|
| Oui | 5 | 50 % |
| Non | 5 | 50 % |

Source : résultats de l'enquête

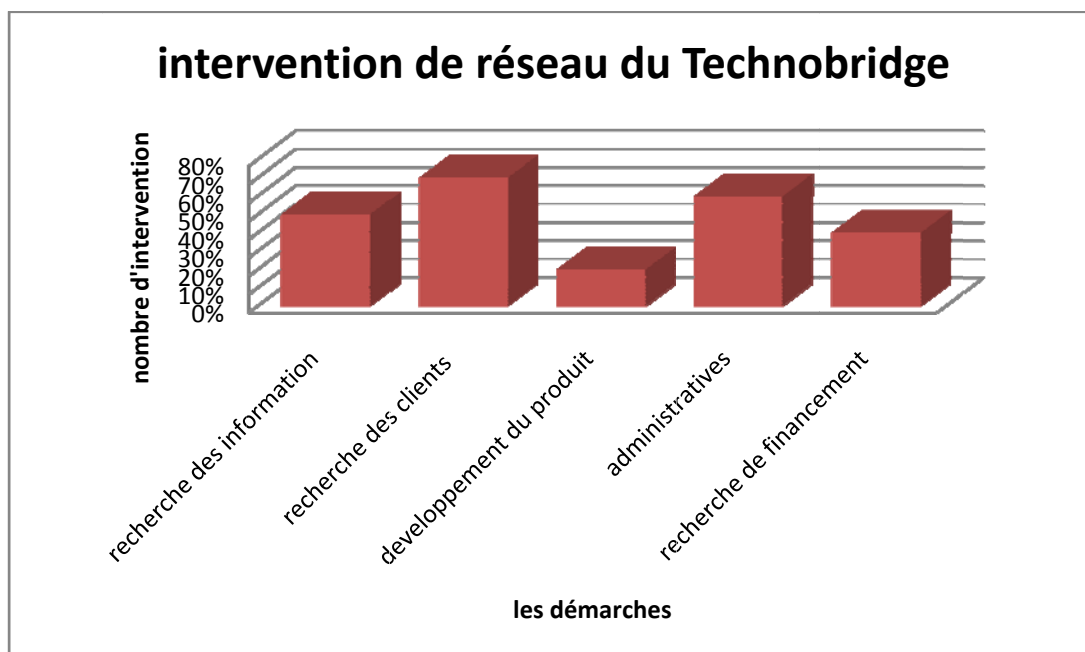
Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

➤ Interventions du réseau de l'incubateur :

Les interrogés ont bénéficié du réseau de l'incubateur, 90 % des incubés ont utilisé les contacts de l'équipe du Technobridge, pendant la réalisation de leurs démarches de création. En effet, 50 % des interrogés ont bénéficié du réseau de l'incubateur lors de la recherche des informations, 70 % ont l'utilisé pour rencontrer les clients potentiels, 20 % pour développer la technique de leurs produits, 60 % pour mener leurs démarches administratives et 40 % lors de la recherche du financement.

Nous constatons donc, l'importance du réseau de l'incubateur dans la fonction d'accompagnement. Les résultats montrent que l'utilisation des contacts de l'incubateur varie entre les porteurs de projets. Ce résultat est dû à la nature informelle du réseau, constitué principalement des contacts de l'équipe dirigeante.

Schémas N°17 : domaine d'intervention de réseau du Technobridge



Source : résultats de l'enquête

➤ L'échange du savoir entre les incubés:

Nous avons interrogé les incubés sur l'échange du savoir entre les porteurs de projets et nous avons compris par le taux de réponses positives (90 % par oui) qu'il existe un grand avantage en termes d'échange du savoir et les synergies au sein du Technobridge, sachant que les projets s'inscrivent dans le même domaine et les idées peuvent être complémentaristes.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

Tableau N°13 : l'échange du savoir entre les incubés

| | Nombre des réponses | % des réponses |
|-----|---------------------|----------------|
| oui | 9 | 90 % |
| non | 1 | 10 % |

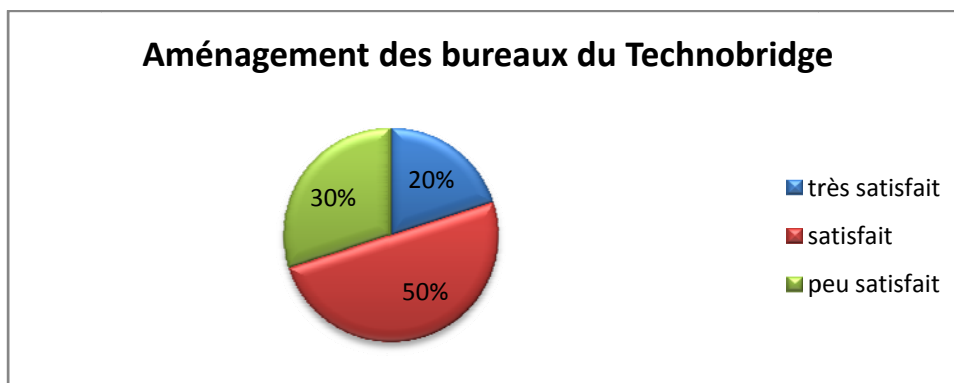
Source : résultats de l'enquête

➤ Espace et aménagement des bureaux de l'incubateur :

L'espace des bureaux convient aux besoins de 70 % des incubés alors que 30 % ne partagent pas le même avis sur l'espace des bureaux. Effectivement, s'il s'agit d'un projet établi par une personne ou deux, l'espace conviendra à leurs besoins tandis qu'il ne sera pas le cas pour les équipes plus nombreuses.

Pour l'aménagement des bureaux, 20 % des interrogés sont très satisfaits, 50 % satisfaits et 30 % peu satisfaits. Rappelant que les bureaux du Technobridge sont dotés d'un ordinateur et d'une connexion de haut débit.

Schéma N°18 : Aménagement des bureaux du Technobridge



Source : résultats de l'enquête

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

➤ Les compétences acquises dans l'incubateur:

Les programmes de formations ont permis aux incubés d'acquérir des compétences en domaines de la gestion. En effet, les interrogés ont affirmé qu'ils ont acquis les compétences en finance, comptabilité, communication...

Les résultats sur les compétences acquises sont présentés par le tableau suivant :

Tableau N°14 : les compétences acquises par les incubés dans le Technobridge

| les compétences | acquise | non acquise |
|--|---------|-------------|
| Techniques de Comptabilité, Finance, Fiscalité | 90% | 10% |
| Techniques de Communication | 70% | 30% |
| Techniques de Ventes | 50% | 50% |
| Techniques en Management et Marketing | 70% | 30% |

Source : résultats de l'enquête

Les interrogés ont confirmé l'acquisition de certaines compétences dans l'incubateur. En effet, nous avons obtenu le taux de 90 % des incubés qui ont acquis des compétences en Techniques de comptabilité, finance et la fiscalité. 70 % des interrogés ont acquis des compétences en techniques de communication, même taux obtenu pour les compétences en management et le marketing. Pour les techniques de ventes, 50 % des interrogés ont acquis cette compétence.

➤ Les activités réalisées par les incubés :

Pour constater l'apprentissage des incubés et l'acquisition des compétences, nous les avons interrogés sur les activités qu'ils ont réalisées lors de leurs démarches entrepreneuriales et les résultats sont les suivants :

Tableau N°15 : les activités réalisées par les incubés

| Les activités | Réalisée | Non réalisée |
|---|----------|--------------|
| Etude de marché | 80 % | 20 % |
| Elaboration du plan de financement | 100 % | 0 % |
| Elaboration d'un plan marketing | 60 % | 40 % |
| Contacts avec les clients potentiels | 50 % | 50 % |

Source : résultats de l'enquête

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

La quasi-totalité des interrogés (80 %) ont effectué une étude de marché avant la création de leurs entreprises et la totalité ont élaboré un plan de financement, tandis que 60 % ont élaboré un plan marketing et 50% ont établi des contacts avec les clients potentiels.

Ces résultats témoignent sur l'apprentissage des incubés et l'acquisition de certaines compétences managériales et entrepreneuriales qui leurs permettent de réaliser ces activités et bien d'autres, telles que : élaboration d'un business plan, une stratégie commerciale de la future entreprise etc.

3.2.4. La cohérence des projets :

Nous avons enquêté en notre travail la perception des incubés sur leurs projets, après leurs expériences dans l'incubateur, en termes de motivations, l'acquisition des compétences et des ressources et le potentiel du projet sur le marché. Les résultats de notre enquête sont les suivants :

Après la période d'incubation, 80 % des interrogés sont mieux motivé et ont acquis les compétences qui leurs permettent de gérer leurs entreprises. Aucun parmi eux a obtenu dans l'incubateur, les ressources (ressources financières) nécessaires pour réaliser son projet est 20% seulement ont considéré que l'environnement favorise leurs projets.

Tableau N°16 : impact de l'incubation sur la cohérence des projets accompagnés

| | | |
|--|-----|------|
| je suis mieux motivé | 80% | 20% |
| compétences acquises | 80% | 20% |
| ressources obtenus | 0% | 100% |
| le projet est favorisé par l'environnement | 20% | 80% |

Source : résultats de l'enquête

3.3. Synthèse des résultats :

A la lumière des informations obtenues et présentées ci-dessus, nous aboutissons aux résultats suivants :

3.3.1. Caractéristiques des porteurs de projets :

Les porteurs de projets qui ont suivi leurs démarches entrepreneuriales au sein du Technobridge, se caractérisent par leur jeune âge et leur niveau de formation. En effet, la création d'entreprise en domaine des technologies de l'information et de la communication a intéressé davantage les jeunes hommes diplômés et qui ont une expérience professionnelle.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

3.3.2. Besoins d'accompagnement :

L'importance des besoins d'accompagnement varie et diffère, dont le financement et les conseils et l'orientation sont les besoins les plus importants chez les porteurs de projets qui cherchent l'accompagnement pour la création de leurs entreprises. D'une part, le financement est l'obstacle majeur face à la réalisation des projets dans la majorité des situations. D'autre part, le porteur a besoin d'une guidance et d'orientation pour mener ses démarches dans le bon sens. L'appui financier et en conseils et orientation sont, donc, les services que doit fournir la fonction de l'accompagnement.

3.3.3. L'importance des services du Technobridge :

Le Technobridge offre des services pour ses clients dans l'objectif de créer des ressources nécessaires à la création des entreprises. Il propose pour cette raison plusieurs offres telles que, le coaching, les programmes de formation, les réseaux de partenaires, les bureaux et les informations.

Certaines sont importantes et créent la valeur à l'instar du coaching qui soit une guidance pour le porteur de projet, le réseau de partenaires qui facilite les démarches de création.

L'acquisition des compétences est constatée chez les incubés. Ces derniers ont réalisé des activités entrepreneuriales et managériales pendant la période de l'incubation. Ils réalisaient des études de marché, élaboraient des plans de financement et des plans marketings et la majorité ont élaboré des business plan pour leurs projets.

3.3.4. Impacts de l'incubation sur la cohérence des projets accompagnés :

Les services d'accompagnement visent la cohérence des projets en répondant aux besoins des incubés par l'offre de ressources et la formation pour l'acquisition de compétences. Selon le modèle de (3E), trois composantes déterminent la cohérence d'un projet entrepreneurial : les aspirations de l'entrepreneur, ses compétences et ses ressources et le potentiel du projet sur le marché.

Nous avons constaté que le Technobridge par ses pratiques de l'accompagnement et son appui à la création des entreprises innovantes intervient sur la deuxième composante (ressources et compétences). En effet, l'incubateur est considéré comme une source de ressources et de compétences pour les porteurs de projets qui suivent le processus d'incubation.

A la lumière des résultats que nous avons obtenus par notre enquête, nous constatons que l'intervention sur une composante influence sur les autres. Dans notre cas, nous avons observé l'influence de l'incubation sur la motivation des porteurs de projets et sur la composante de l'environnement. La majorité des incubés sont mieux motivés après leurs expérience dans l'incubateur et ils jugent que l'environnement est défavorable pour la création de leurs entreprises.

Chapitre III : Démarches de création et pratiques d'accompagnement dans l'incubateur de Sidi Abdallah

Conclusion :

L'objectif du Technobridge est la promotion des innovations en domaine des technologies de l'information et de la communication, et ceci par l'appui à la création des entreprises innovantes dont les idées sont en adéquation avec la stratégie algérienne de l'innovation.

La démarche de création au sein du Technobridge est constituée de trois phases, à savoir, la pré incubation, l'incubation et la post incubation. Au cours de ces phases, l'incubé réalise des apprentissages, acquies des compétences et obtient des ressources nécessaires pour préparer et créer son entreprise.

Les porteurs de projets qui ont besoin d'accompagnement, font recours aux dispositifs d'appui et de soutien à la création d'entreprises afin de trouver des ressources notamment, les ressources financières et chercher des conseils et des orientations pendant la démarche entrepreneuriale. Les incubateurs sont des structures parmi celles qui accompagnent la création d'entreprises et qui offrent des services multiples pour répondre aux besoins de leurs clients.

Au sein du Technobridge, les pratiques d'accompagnement prennent en considération la nature des porteurs de projets, qui sont des techniciens, et proposent à cet effet, des formations en domaine entrepreneurial et managérial pour former les futurs chefs d'entreprises. L'offre des services crée au profit des incubés, des ressources qui aident au montage du projet et facilite la démarche de création.

L'influence de l'incubation sur la cohérence des projets accompagnés est constatée. En effet, les porteurs de projets qui ont entamé leurs démarches de création au sein du Technobridge, ont été mieux motivés à l'issue du processus d'incubation. Ils ont acquis les compétences qui les aident à créer et à gérer leurs entreprises. En revanche, les incubés n'ont pas obtenu les ressources complètes et nécessaires pour la réalisation de leurs projets, et la majorité des leurs, ont constaté que l'environnement défavorise leurs idées du départ.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Les structures qui accompagnent les porteurs de projets ont évolué et amélioré leurs pratiques, en vue de mieux répondre aux besoins de leurs clients. Parmi celles-ci, les incubateurs occupent une place prépondérante dans le milieu d'appui et de soutien à l'entrepreneuriat. Grâce aux offres qu'ils proposent, la démarche qu'ils suivent et les pratiques qu'ils utilisent, l'incubation est devenue un métier ou une industrie à part.

En effet, accompagner le porteur de projet pendant les étapes de préparation à la création de l'entreprise, relève d'une grande valeur sur son devenir. En cette perspective, nous avons mené notre recherche dans l'objectif de comprendre l'apport des incubateurs sur la démarche de création des entreprises. En conséquence, nous avons posé la problématique suivante :

« Quel est l'apport des incubateurs sur la démarche de création d'une nouvelle entreprise ? »

Au cours de notre recherche, nous avons tenté de répondre aux questions suivantes :

- 4- Quelle est la démarche de création d'une entreprise dans un incubateur ?
- 5- Quelles sont les pratiques d'accompagnement au sien d'un incubateur ?
- 6- Quel est l'impact de l'incubation sur la cohérence des projets accompagnés ?

Nous avons proposé en amont, trois hypothèses, à savoir :

- 4- L'incubateur accompagne le porteur de projet, de la phase d'identification de l'idée à la phase de la création de son entreprise
- 5- Les services qu'offre l'incubateur, permettent d'obtenir les ressources et les compétences nécessaires pour la réalisation du projet
- 6- Le processus d'incubation mène le projet incubé dans sa zone de cohérence

La littérature sur les incubateurs nous a appris que l'incubation consiste à accompagner le porteur de projet très en amont du processus entrepreneurial. A travers le processus d'incubation (pré incubation, incubation et post incubation) l'incubé prépare son projet en présence des experts dans le domaine. En conséquence, la validation du projet précède sa mise en œuvre sur le marché.

Au sein des incubateurs, les services d'accompagnement sont multiples et varient selon leurs modèles. La complexité de la démarche de création et l'émergence de nouveaux types d'entrepreneurs ont stimulé l'évolution des modèles d'incubateurs afin de répondre aux besoins des porteurs de projets de plus en plus exigeants. Ce que distingue cette industrie, est l'offre de services à fort valeur ajoutée, notamment, les services de formation et de conseil, l'offre de locaux et l'existence d'un réseau de professionnel efficace. En effet, l'incubateur constitue un environnement favorable pour le développement des idées de création et ceci par la réduction de l'incertitude et l'assistance morale et matérielle de l'incubateur.

Conclusion générale :

L'impact positif de l'incubation sur la pérennité des entreprises accompagnées est prouvé par plusieurs recherches. En effet, 80% à 90% des entreprises incubées restent sur le marché après la cinquième année de création. Nous avons essayé d'expliquer cet effet (impact de l'incubation sur la pérennité des entreprises) dans le court terme, et nous avons fait recours au modèle de (3E). Selon le modèle, la réussite du projet dépend de sa cohérence. Un projet cohérent est celui qui répond aux trois composantes suivantes : l'environnement du projet, les aspirations de l'entrepreneur et les ressources et les compétences nécessaires pour sa réalisation.

L'étude de cas nous a permis de vérifier les hypothèses que nous avons fixées pour notre travail. La première est confirmée. En effet, l'incubateur accompagne le porteur de projet dès la détection d'une opportunité d'affaires. Dans notre cas, le Technobridge, accueille des « porteurs d'idées » et les accompagne pour transformer leurs idées en véritables projets. En conséquence, le processus de l'incubation accompagne l'incubé pendant les différentes étapes du processus de création.

La deuxième hypothèse est infirmée. En effet, les services du Technobridge constituent une ressource importante à l'égard des porteurs de projets. Ces derniers ont besoin davantage des services de financement alors que cette offre manque sur la liste des services offerts. Concernant l'acquisition de compétences, les incubés ont réalisé des activités qui témoignent sur leur apprentissage et sur l'efficacité des programmes de formation. Néanmoins, les incubés souhaitent avoir d'autres formations, ce que signifie la partialité des compétences acquises.

Pour ce qui est de la troisième hypothèse, nous l'infirmions aussi. Les résultats de l'enquête montrent que les porteurs de projets n'ont pas acquis les ressources qui leur permettent de créer leurs entreprises. Nous avons constaté l'influence de l'incubateur sur les trois composantes déterminantes de la pérennité des projets accompagnés. En effet, l'intervention de l'incubateur sur la démarche entrepreneuriale a généré un impact sur la situation initiale des projets par rapport aux composantes « environnement » et « aspirations, motivations » du modèle (3E).

Ce constat ne mène à déclarer le dynamisme de la position des projets, sous l'influence de l'intervention externe sur le processus de création. A titre d'exemple : l'évaluation d'un projet (x) à son entrée dans l'incubateur indique l'incompatibilité de l'idée initiale sur l'environnement actuel. Dans cette situation, l'accompagnateur intervient pour adapter le projet à son contexte, on obtient en conséquence, le projet (x'). Cette action de l'accompagnateur influence sur les motivations de l'accompagné et sur les compétences et les ressources nécessaires pour la réalisation du projet (x').

Conclusion générale :

Les recommandations :

Dans le souhait de contribuer à l'amélioration des pratiques d'accompagnement au sein du Technobridge, nous proposons à l'équipe dirigeante de l'incubateur ce que suit :

➤ **L'amélioration des critères de sélection :**

- Focaliser la sélection sur la compatibilité des projets aux caractéristiques du marché algérien
- Analyser les profils des porteurs de projets et vérifier la disponibilité des candidats
- Identifier les besoins de chaque incubé au moment de la sélection, et élaborer des programmes d'accompagnement personnalisés
- Accepter les porteurs dont l'incubation est une nécessité et orienter les autres vers les structures d'accompagnement convenables.

➤ **L'amélioration des services de l'accompagnement :**

- Considérer le coaching comme facteur clé de succès à l'incubateur
- Construire un réseau de partenaires formel et efficace, incluant les partenaires suivants :
 - Les universités et les centres de recherche
 - Les dispositifs d'accompagnement et de financement : ANSEJ, CNAC, Banques
 - Les institutions dédiées à la promotion de l'entrepreneuriat et l'innovation, notamment, le ministère chargé de la PME et le ministère délégué à la recherche scientifique.
- Intégrer un service de financement adapté à la démarche de création via l'incubateur, tels que, le capital risque et les business Angel
- Créer une base de données offrant les informations sur l'environnement des TIC en Algérie et au monde, les textes réglementaires sur l'investissement et la création d'entreprises ...
- Accompagner le porteur de projet à l'extérieur de l'incubateur, notamment pendant les premières transactions de la nouvelle entreprise
- Assurer le transport pour résoudre le problème de proximité du site
- Instaurer des indicateurs de performance et mettre en place un système d'auto-évaluation.

Conclusion générale :

Les limites de la recherche :

Au terme d'élaboration de notre recherche, nous avons confronté des problèmes dans le plan théorique, méthodologique et sur le choix du cas pratique.

D'abord, le manque de la documentation sur le thème des incubateurs. En effet, nous avons rencontré des difficultés sur le plan théorique notamment, le manque d'ouvrages qui traitent le sujet des incubateurs. En conséquence, nous avons focalisé davantage sur les articles et les rapports, lors de notre recherche bibliographique.

Vue la jeunesse des incubateurs, les fondements théoriques qui cernent le sujet est loin d'être à la disposition des chercheurs dans le domaine. En revanche, nous nous sommes basés sur le modèle de (3E) pour expliquer la réussite des projets accompagnés. Cet outil théorique est aussi soumis à des limites : le modèle ne précise jamais les indicateurs pour chacune de ses composantes. Il est difficile donc, de mesurer les motivations du porteur et les compétences nécessaires pour la réalisation du projet.

Le travail est confronté aussi, à des limites méthodologiques. D'abord, nous avons tenté d'expliquer l'apport de l'incubation sur la démarche de création en se basant sur deux facteurs seulement, le processus mis en place et les pratiques d'accompagnement, notamment les services offerts pour les incubés. En réalité, ils existent d'autres facteurs qu'influencent sur la création : des facteurs internes, comme la qualité de l'équipe dirigeante de l'incubateur et des facteurs externes, comme la culture entrepreneuriale des porteurs de projets et les caractéristiques de l'environnement entrepreneurial en Algérie etc.

L'indisponibilité des porteurs de projets à l'incubateur nous a obligée de réaliser une enquête à l'aide d'un questionnaire en ligne. En plus des risques d'incompréhensibilité des questions et la non fiabilité des informations fournis par les interrogés, cette procédure nous a limité le nombre et la forme des questions à poser.

Une autre limite réside dans le choix du cas pratique. Nous avons fondé notre analyse sur un incubateur avec trois années d'expérience seulement. En effet, la jeunesse de l'organisme peut influencer sur la qualité des pratiques d'accompagnement. En conséquence, l'effet de l'incubation sur la démarche de création peut être influencé par l'expérience de l'incubateur dans le domaine.

Ces limites sont causées principalement par la jeunesse de la recherche sur le thème des incubateurs, notamment dans le contexte algérien, les moyens dont disposent les étudiants inscrits en magistère et le temps consacré pour réaliser cette recherche.

Les perspectives de la recherche :

Le thème est important et mérite plus d'attention et de soins de la part des scientifiques et des chercheurs. En fin de ce travail, nous ouvrons quelques pistes de recherches futures dans le souhait de contribuer à l'avancement de cette industrie dans notre pays.

Conclusion générale :

A cet effet, nous proposons à ceux qui s'intéressent au sujet de l'incubation et des incubateurs d'investiguer les facteurs qui influencent sur l'efficacité des incubateurs, les méthodes de formation ou d'apprentissage adaptés aux cas des incubateurs et les études comparatives sur les pratiques des incubateurs.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- A. CARDON « le coaching d'équipe » Éditions d'Organisation, paris, 2003.
- O. Ezraty « L'accompagnement des startups high-tech en France », 14^{ème} édition, 2011.
- A. Fayolle, Entrepreneuriat : Apprendre à Entreprendre, édition Dunod, 2004.
- A. Fayolle, Introduction à l'Entrepreneuriat, édition Dunod, 2005.
- Hernandez E-M. « l'entrepreneur : une approche par les compétences » Editions EMS, management et société, paris, 2010.
- F. Islen, T. Bruhat « accompagner le créateur : la nouvelle donne de l'entreprise innovante » CHIRON éditeur, 2003.
- P. LORINO « méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par le processus et les compétences » 2^{ème} édition d'organisation, paris, 2001.
- K. Messeghem, M. Polge, L. Temri « entrepreneur et dynamique territorial » éditions EMS, paris, 2009.
- Ouvrage dirigé par M. koster « entrepreneuriat», PEARSON Education, France, 2009.
- M. Roberge, « À propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers », Éducation permanente, 153 (4), 101-109, (2002).
- SABONNADIÈRE J-C, S.BLANCO « la création d'entreprises innovantes, entrepreneur innovateur», hermes science publishing, paris, 2005.
- T. Verstraete, B. Saporta « la création d'entreprise et entrepreneuriat » les éditions de l'ADREG, 2006.

ARTICLES, RAPPORTS ET SEMINAIRES:

- P. Albert, M. Bernasconi, L. Gaynor « Les incubateurs : émergence d'une nouvelle Industrie. », Rapport de recherche, CERAM Sophia-Antipolis, 2002.
- D. ALLEN, R. MCCLUSKEY, « Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry », Entrepreneurship Theory and Practice, 1990, p.61-77.

- S. Ayers, P. Harman «innovation and entrepreneurship: the role of business incubation, in business incubators» *Entreprise, Development and microfinance*, Vol.20, N°1, P. 12-26.
- F. Barès, S. Persson, « Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial », *Revue internationale de Psychosociologie*, 2011/42 Volume XVII, p. 179-196.
- A. Bergek, C. Norrman, « Incubator best practice: A framework», *Technovation*, 2008 VOL 28, pp: 20–28.
- S. Bussillet, P. Larrue, S. Dan, C. Girault, «Les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique : Panorama du dispositif d'incubation», rapport de recherche réalisé pour le ministère chargé de la recherche, Technopolis, France, 2006.
- C. CAMPBELL, « Change Agents in the new economy : Business incubators and economic development» *Economic Development Review*, 1989, Spring, pp.56-59.
- P. Couteret, J. Audet, « Le coaching, comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur », *Revue internationale de Psychosociologie*, 2006/27 Vol. XII, p. 139-157.
- R. Cuzin, A. Fayolle, «Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 210, pp : 77-88, 2005.
- W-B. GARTNER « Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation», *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4 (Oct., 1985), pp. 696-706.
- S-M. Hackett, D-M. Dilts, « A systematic review of Business Incubation Research», *Journal of Technology Transfer*, 2004, vol.29, p.55-82.
- D. Hamdani, « conceptualisation and mesuring business incubation », *Statistics Canada, Catalogue no. 88F0006XIE*, 2006.
- M. Hulett, H. Pérez, « Repensando el proceso de creación de empresas: la gestión de la preincubación », *Espacios*, 2002, Vol. 23, n°3.
- E. LAVIOLETTE, C. LOUE « les compétences entrepreneuriales en incubateur » 5^{eme} congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat.
- Merrifield, D. Bruce, «New Business Incubators», *Journal of Business Venturing*, 1987, VOL 2, pp: 277-284.
- H. Mubarak-Al Mubarak, M. Busler « Business Incubators : Findings from a Worldwide Survey, and Guidance for the GCC states», *GLOBAL BUSINESS REVIEW*, 11:1 (2010), pp: 1–20.
- OCDE« Technology Incubators – Nurturing Small Firms. », *OECD Publications*, 1997.

- R. Paturel, M-R. Masmoudi, «les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluer de leurs performances », 4^{ème} congrès de l'académie de l'entrepreneuriat.
- M. Roberge, « À propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers », Éducation permanente, 2002,153 (4), pp : 101-109.
- I. Semih Akçomak « Incubators as Tools for Entrepreneurship Promotion in Developing Countries», UNU-MERIT Working Papers, 2009.
- R-W. SMILOR (1987a) « Managing the Incubator System: Critical Success Factors to accelerate New Company Development», IEEE Transactions on Engineering Management, Vol.34, N°3, August, p.146-155.
- A. Tounes, «Théories entrepreneuriales » séminaire présenté à l'ESC d'Alger, 2010.
- M. VAN GEENHUIZEN, D-P. SOETANTO, « University-Linked Incubators as a Model of the “Modern” Triple Helix? » 5th Triple Helix Conference, Turin-Milan, 18-21, May 2005.
- B. Vedel, E. Stephany, « Création de valeur dans le processus de l'incubation » IAE-UM2, Montpellier, <http://www.groupe-esc-troyes.com/colloque/communications/9.pdf>
- A. Villemeur, A. Alexandre « le capital-investissement et ses leviers pour accélérer l'innovation »/ <http://www.villemeur.fr/media/capital-investissement.pdf> .

THESES:

- C. Bruyat, « Création d'entreprises : contribution épistémologiques et modélisation. », Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble II, 1993.
- D. MERIEAU « L'incubateur Produit en Bretagne : essai de compréhension et de modélisation» Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, université Lyon 3, 2011.
- M-R. Masmoudi « Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes », thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion université du sud Toulon-var, 2007.
- A. Tounès, « l'intention entrepreneurial : Une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS », Thèse pour le doctorat es sciences de gestion, université de Rouen, France, 2003.

WEB GRAPHIE :

- www.anpt.dz
- www.edirions-adreg.net
- www.infodev.org
- www.mtic.org
- www.nbia.org
- www.revue-entrepreneuriat.com

ANNEXES

Annexe N°01 : les fiches d'évaluation des porteurs de projet

Annexe N°02 : la fiche de projet

Annexe N°03 : le questionnaire

Ecole supérieure de commerce

Alger

Je suis étudiant à l'Ecole Supérieure de Commerce en 2^{ème} année « Magister » et je prépare un mémoire sur l'efficacité des programmes d'accompagnement au sien des incubateurs. Notre objectif est de mesurer l'impact de l'incubation sur la démarche de création s'entreprises.

Permettez moi de prendre quelques minutes de votre temps, afin de répondre au présent questionnaire. Je vous garantie que vos informations resteront confidentielles et les résultats vont servir uniquement pour des causes purement académiques et pédagogiques.

A) Informations sur l'entrepreneur :

1. Sexe : M F

2. Age :

3. Niveau de formation à l'entré dans l'incubateur :

Bac Bac+2 Bac+3 Bac+4 Bac+5

Autre.....

4. Avez-vous une expérience professionnelle avant d'entrer à l'incubateur ?

Oui Non

B) Evaluation des services d'accompagnement :

1. Pouvez-vous nous citer vos besoins d'accompagnement pour la réalisation de votre projet, avant d'entrer à l'incubateur ?

| Le besoin | Importance de besoin | | | |
|------------------------------------|----------------------|-----------|---------------|---------------|
| | très important | important | Peu Important | Pas important |
| Financement | | | | |
| Matériels et fournitures | | | | |
| Formations (gestion, fiance,...) | | | | |
| Conseils et Orientations | | | | |
| Logistiques (local, matériels....) | | | | |

2. **Comment jugez-vous le service du coaching ?**

Oui

Non

3. **Avez-vous assisté au programme de formation ?**

Oui

Non

4. **Comment jugez-vous les formations que propose l'incubateur ?**

Très important

important

peu important

pas important

5. **souhaitez-vous avoir d'autres formations à l'incubateur ?**

Oui

Non

6. **Les informations sont-elles disponibles à l'incubateur ?**

Oui

Non

7. **Avez-vous bénéficié des contacts de l'incubateur ?**

Oui

Non

8. **Dans quelles démarches interviennent les contacts de l'incubateur ?**

Recherche de Financement

Contact avec les clients Potentiels

Démarches administratives

Aide Technique pour votre projet

9. **Avez-vous échangé du savoir avec les autres porteurs de projets ?**

Oui

Non

10. Quelle est votre satisfaction des bureaux de l'incubateur ?

Très satisfait Satisfait Peu satisfait Pas de tout Satisfait

11. Est-ce que l'espace des bureaux convient à vos besoins ?

Oui Non

12. Comment avez-vous développé la technique de votre projet ?

Efforts personnels
Assistance de l'incubateur
Travail sous-traité

13. Cochez les activités que vous avez réalisées dans votre démarche de création :

Etude de marché
Elaboration du plan de financement
Elaboration d'un plan marketing
Elaboration du BP
Contact avec les clients potentiels

13. Cocher les compétences que vous avez acquises dans l'incubateur :

Techniques en Comptabilité, Finances et Fiscalité
Techniques de Communication
Techniques de ventes
Management
Marketing

14. Après votre expérience dans l'incubateur, comment vous appréciez votre situation entrepreneuriale actuelle ?

| | Oui | Non |
|---|------------|------------|
| Je suis mieux motivé | | |
| J'ai requis les compétences qui me permettent d'entreprendre | | |
| J'ai obtenu les ressources nécessaires pour réaliser mon projet | | |
| Le marché favorise mon projet | | |

Vos suggestions :

.....

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions profondément pour votre collaboration.