



**HAL**  
open science

# Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes

Mohamed Raef Masmoudi

► **To cite this version:**

Mohamed Raef Masmoudi. Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes. Gestion et management. Université du Sud Toulon Var, 2007. Français. NNT: . tel-00135525

**HAL Id: tel-00135525**

**<https://theses.hal.science/tel-00135525>**

Submitted on 8 Mar 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DU SUD TOULON-VAR  
Ecole Doctorale Management, Information, Finance de Lyon 3

**THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT  
EN SCIENCES DE GESTION**  
Conforme au nouveau régime défini par l'arrêté du 30 mars 1992

Présentée et soutenue publiquement le 29 janvier 2007 par  
**Mohamed Raef MASMOUDI**

**Etude exploratoire des processus et des  
modèles d'incubation en entrepreneuriat :  
cas des pépinières tunisiennes**

**JURY**

<b>Directeur de recherche</b>	<b>M. Robert PATUREL</b> Professeur à l'Université du SUD Toulon-Var
<b>Rapporteurs</b>	<b>M. Bernard GUILHOT</b> Professeur à l'Université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand 2)
	<b>M. Jacques LIOUVILLE</b> Professeur à l'Université de Strasbourg
<b>Suffragants</b>	<b>M. Zhan SU</b> Professeur à l'université de Laval Québec
	<b>M. Michel BERNASCONI</b> Professeur au CERAM Sophia Antipolis



*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



---

## Remerciements

---

Je tiens à remercier ici tous ceux qui m'ont accompagné tout au long de la réalisation de ce travail de recherche.

En acceptant de diriger ce travail, Monsieur le Professeur Robert PATUREL m'a accordé sa confiance pour les quatre années de recherche qui allaient suivre. L'autonomie qu'il m'a laissé et sa disponibilité dans les périodes de doute m'ont permis de mener cette thèse à son terme. Qu'à travers ce travail, je puisse lui exprimer ma reconnaissance et mes remerciements les plus sincères.

Je ne serais assez remercier Messieurs les Professeurs Bernard GUILHOT, Jacques LIOUVILLE, Michel BERNASCONI et Zhan SUE qui me font l'immense honneur d'examiner mon modeste travail. Leur participation à ce jury de thèse est déjà pour moi une distinction.

Mes remerciements s'adressent également à tous les dirigeants des pépinières et à tous les entrepreneurs incubés tunisiens qui ont eu la courtoisie de me recevoir, de me faire partager leur parcours et de m'avoir prodigué leur confiance.

A tous les membres du laboratoire ERMES de Toulon, et à tous ceux que j'ai croisés lors des séminaires, des colloques et des conférences, je voudrais dire toute ma chance de les avoir connus et leur exprimer toute ma reconnaissance pour leur écoute et leurs précieux conseils.

Je tiens aussi à remercier l'administration de l'IAE de Toulon pour m'avoir aidé tout au long de mes années d'ATER.

Je voudrais adresser mes remerciements à tous mes amis, où qu'ils se trouvent, pour leurs encouragements et leur appui moral. Une mention très spéciale pour Amine et Adnan (pour leur aide), Anis, Imen, Makram, Maya, Sibel, Thierry, Walid, Zied, ...et à tous ceux que j'ai oublié de nommer.

Et évidemment, ce travail n'aura jamais pu voir le jour sans le soutien indéfectible et sans limite de mes chers parents Mohamed et Houria, de ma chère femme Jihene, de mes chères sœurs Olfa et Siwar (une pensée particulière pour mes neveux Mehdi, Skander et Youssef), de ma chère fille Raya, de ma belle mère Rafika et de mes beaux frères Mongi, Imed et Tarek, qui m'ont aidé et soutenu tout au long de ces quatre années. Que ce travail soit pour eux une raison pour être fier de tout ce qu'ils ont fait.

Une forte pensée à la mémoire de mon beau père Farouk Zouiten.



---

# SOMMAIRE

---

REMERCIEMENTS .....	5
SOMMAIRE .....	7
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>9</b>
0.1. L'appui à l'entrepreneuriat : émergence d'une thématique de recherche .....	20
0.2. La construction de l'objet de la recherche .....	24
0.3. Le design de la recherche.....	32
<b>PARTIE 1 – L'INCUBATION DANS LE CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT : EMERGENCE D'UNE THEMATIQUE DE RECHERCHE .....</b>	<b>39</b>
INTRODUCTION DE LA PARTIE 1 .....	41
CHAPITRE 1 – L'ECLATEMENT DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT ET LE DEVELOPPEMENT DES RECHERCHES SUR L'APPUI A L'ENTREPRENEURIAT .....	43
1.0. Introduction .....	45
1.1. Le développement des axes de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat .....	46
1.2. Les recherches sur l'appui à l'entrepreneuriat .....	51
1.3. Le phénomène d'incubation : structures, concepts et définitions .....	63
CHAPITRE 2 – LE PHENOMENE D'INCUBATION : DES CONCEPTS AUX PROCESSUS .....	85
2.0. Introduction .....	87
2.1. La littérature sur le phénomène d'incubation .....	88
2.2. Le processus d'incubation.....	117
CHAPITRE 3 – LE PHENOMENE D'INCUBATION : DES PROCESSUS AUX MODELES.....	151
3.0. Introduction .....	153
3.1. Les modèles d'incubation : des pratiques aux concepts.....	154
3.2. L'appréciation des configurations d'incubation .....	166
CONCLUSION DE LA PARTIE 1 .....	187
<b>PARTIE 2 – LES PROCESSUS, LES MODELES ET LES CONFIGURATIONS D'INCUBATION EN TUNISIE.....</b>	<b>189</b>
INTRODUCTION DE LA PARTIE 2 .....	191
CHAPITRE 4 – LES CHOIX METHODOLOGIQUES RELATIFS A L'ETUDE QUALITATIVE .....	193
4.1. Le choix d'une double étude qualitative dans le contexte tunisien.....	195
4.2. La démarche d'accès au terrain et la sélection des cas .....	204
4.3. Les techniques de collecte et de codage des données qualitatives.....	214
CHAPITRE 5 –LES PROCESSUS ET LES MODELES D'INCUBATION DES PEPINIERS TUNISIENNES : LE POINT DE VUE DE LEURS DIRIGEANTS.....	231
5.0. Introduction .....	233
5.1. Les mécanismes publics d'appui à l'entrepreneuriat (en Tunisie).....	235
5.2. Les structures d'accompagnement et d'appui logistique.....	246
5.3. L'organisation du système d'appui à la création d'entreprises en Tunisie.....	252
5.4. Le processus d'incubation dans les pépinières tunisiennes.....	262
5.5. Les modèles d'incubation tunisiens.....	287
CHAPITRE 6 – LES CONFIGURATIONS D'INCUBATION : LE POINT DE VUE DES INCUBES TUNISIENS .....	303
6.0. Introduction .....	305
6.1. L'exploration des caractéristiques des incubés tunisiens.....	305
6.2. Les résultats relatifs aux configurations d'incubation .....	332
6.3. L'appréciation du succès des structures d'incubation .....	378
CONCLUSION DE LA PARTIE 2 .....	389
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>391</b>
1. Les apports de la recherche.....	395

2. <i>Les limites</i> .....	397
3. <i>Les voies de recherches futures</i> .....	398
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>403</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>425</b>
<b>TABLE DES ABREVIATIONS</b> .....	<b>459</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX</b> .....	<b>461</b>
<b>TABLE DES FIGURES</b> .....	<b>463</b>
<b>TABLE DES EXTRAITS « DIRIGEANTS »</b> .....	<b>465</b>
<b>TABLE DES EXTRAITS « INCUBES »</b> .....	<b>467</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>469</b>

# Introduction générale



---

## Introduction générale

---

« *La réussite d'un pays se fait par la réussite de ses entrepreneurs* »  
(Bernard Arnault, PDG du Groupe LVMH).

Actuellement, le monde vibre au rythme accéléré des inventions et du progrès technologiques. L'économie et la gestion sont deux domaines fortement influencés par l'innovation dans la technologie, les télécommunications et dans les méthodes de produire et de gérer ces projets qui réalisent une plus grande valeur économique et qui garantissent l'emploi et la croissance. L'observation de l'expérience internationale montre que les petites et moyennes entreprises (PME) sont les mieux habilitées, grâce à leur taille et leur flexibilité, à rentabiliser et réussir les projets innovants, par leur capacité à contribuer à la croissance et la flexibilité qui les caractérise en matière de gestion.

Ainsi, la plupart des pays développés se sont intéressés de près à cette catégorie d'entreprises pour faire face aux aléas économiques. Les pays émergents misent toutefois sur les PME pour redresser leur économie et gagner la bataille de la mondialisation.

Parmi ces pays émergents, la Tunisie s'est nettement distinguée grâce à un ensemble de performances tant économiques que sociales (Myard, 2003). Cependant, ces performances remontent à des réformes engagées depuis l'indépendance (1956), à une histoire économique riche en mutation et marquée par six périodes.

Période 1 (1956 - 1960) - Décolonisation menée par l'État dans un cadre économique libéral.

Ces années ont été caractérisées par un processus de *Tunisification* de l'économie. L'Etat a pris le contrôle des secteurs-clefs, à savoir l'industrie, les services et l'infrastructure, le transport<sup>1</sup>, le secteur bancaire et l'énergie<sup>2</sup> (Morrisson et Talbi, 1996, Murphy, 1999).

---

<sup>1</sup> La création de la Société Nationale des Chemins de Fer Tunisiens en 1956 et de la Compagnie Tunisienne de Navigation en 1960.

<sup>2</sup> L'Etat tunisien a nationalisé les sociétés d'électricité, de gaz et d'eau en 1960.

Ce contrôle du gouvernement tunisien sur une partie importante du secteur productif n'est pas synonyme d'une orientation socialiste. L'objectif du président Habib Bourguiba<sup>3</sup> était de répondre au besoin stratégique de renforcer le contrôle de l'Etat sur certains aspects de l'économie tout en maintenant une politique économique libérale basée sur la promotion de l'investissement et du commerce extérieur. Pendant les cinq premières années après l'indépendance, l'Etat a offert des incitations fiscales et des facilités de crédit afin de motiver le secteur privé intérieur à jouer un rôle plus important dans l'investissement. Cet effort n'a malheureusement eu qu'un succès limité (Murphy, 1999). Cependant, l'importance croissante de l'*Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT)* et, surtout, de son secrétaire général, Ahmed Ben Salah, a mené le pays vers une adoption plus stricte de cette doctrine (Morrisson et Talbi, 1996).

Période 2 (1961 - 1969) – Les années socialistes et l'intervention économique de l'Etat.

En 1961, les responsables politiques ont adopté une stratégie socialiste à part entière et le gouvernement tunisien a commencé à élargir son contrôle sur tous les domaines de l'économie. Deux décisions majeures ont été prises durant cette période : la première est la création du Ministère de la Planification et des Finances, unifiant le Ministère des Finances, le Ministère du Commerce et de l'Industrie et le service de planification (Morrisson et Talbi, 1996 ; King, 1998).

La deuxième décision était l'adoption d'un Plan de Développement de dix ans, les *Perspectives décennales de développement, 1962-1971*. Les objectifs principaux de ce plan étaient : la décolonisation économique, l'amélioration du niveau de vie de la population, la réduction de la dépendance envers les capitaux extérieurs pour une meilleure autosuffisance et la création d'un marché national. Le Plan a identifié une réforme de l'agriculture comme première priorité pour la création d'un Etat socialiste, mais a également souligné la nécessité d'une croissance industrielle soutenue, commençant avec quelques industries de base, telles que la raffinerie de pétrole et la sidérurgie. Les buts de ce plan décennal se sont concrétisés dans le 1<sup>er</sup> plan triennal de développement (1962-64) et dans les Plans successifs de quatre ans 2<sup>ème</sup> Plan (1965-1968) et 3<sup>ème</sup> Plan (1969-1972) (Findlay 1984 op. cité Jones, 1986).

Cette phase a été témoin d'une accélération du processus de collectivisation, en particulier dans le secteur agricole.

---

<sup>3</sup> Le premier président tunisien. Il était le maître d'œuvre de l'indépendance.

Le gouvernement a aussi promu l'institution de coopératives dans d'autres secteurs économiques : chaque commerçant et certains artisans étaient obligés d'adhérer aux coopératives. En août 1969, le secteur public englobe le commerce de gros et de détail, une partie importante de l'industrie et du secteur bancaire ainsi que les transports, l'électricité et les mines qui étaient déjà sous contrôle de l'Etat (Morrisson et Talbi, 1996).

Le gouvernement a soutenu le secteur industriel en investissant directement dans certains projets industriels existants tels que le traitement de phosphate, les usines de traitement à Gabès et Sfax, une raffinerie de pétrole à Bizerte, et dans l'expansion de la production de ciment et d'acier du pays. Ces industries ont réduit la dépendance de la Tunisie de l'importation des produits de base. Toutefois, ces industries n'ont pas été en mesure de créer de nouveaux emplois dans le secteur secondaire (Findlay 1984 op. cité Jones, 1986; Murphy, 1999).

L'expérience coopérative a duré quelques années seulement (1965-1969) avant de rencontrer des difficultés. L'expérience socialiste a été interrompue en septembre 1969, suite à la parution d'un rapport de la Banque mondiale sur le déficit des entreprises publiques. La collectivisation prit alors fin, mais les coopératives ont été maintenues jusqu'en mars 1970.

Avec l'arrivée de Hédi Nouira, ancien directeur de la Banque Centrale de Tunisie, au Ministère de l'Economie et, ensuite, en tant que Premier Ministre en 1970, la Tunisie s'est réorientée vers une économie de marché et la propriété privée (Morrisson et Talbi, 1996).

Période 3 (1970 - 1976) –L'instauration d'une économie de marché.

Dès son arrivée en 1970, Nouira annonce la nouvelle politique de développement qu'il a l'intention de mener :

- le gouvernement doit maintenir le contrôle sur le secteur primaire tout en ouvrant le reste de l'économie au secteur privé ;
- il est nécessaire de rétablir une économie de marché;
- l'agriculture doit être prioritaire pour le développement de l'économie entière ;
- dans le secteur industriel, la priorité doit être accordée à l'industrie légère et aux PME, en plaçant la rentabilité et le coefficient de main-d'oeuvre au premier plan ;
- l'investissement extérieur doit être activement soutenue (Morrisson et Talbi, 1996).

Le nouvel accent dans la gestion de l'économie tunisienne était mis sur l'industrie manufacturière à fort coefficient de main-d'oeuvre, financée par des investisseurs privés. Le nouveau régime politique a encouragé un retrait de l'État du secteur industriel, l'ouvrant ainsi

à l'investissement privé selon une nouvelle réglementation (Findlay 1984 op. cité Jones, 1986 ; Dlala, 1997).

Nouira a procédé à la création de nouvelles institutions dont le but était de promouvoir le secteur privé<sup>4</sup>, avec l'objectif de rationaliser, moderniser et simplifier la politique industrielle. De plus, de nouvelles lois sont venues encourager l'investissement extérieur et intérieur (King, 1998).

La première loi offrant des incitations aux investisseurs étrangers pour la création d'industries manufacturières a été promulguée en 1972 (loi 72-38). Cette loi accordait plusieurs avantages aux projets industriels approuvés : une panoplie de réductions fiscales, des importations hors taxes de biens d'équipement, des matières premières et des biens semi ouvrés.

Les nouvelles unités devaient surtout produire pour l'exportation, ce qui réduisait davantage leurs liens avec la base économique tunisienne. Sous cette loi, les investisseurs étrangers étaient exonérés de l'impôt sur les bénéfices pendant les dix premières années de leur activité et, entre autre, ils pouvaient rapatrier leurs bénéfices sans payer d'impôts (Findlay 1984 op. cité Jones, 1986).

L'industrialisation offshore a été promue sous le décret 73-19 par lequel l'API a été créée et chargée de promouvoir des nouvelles opportunités d'investissement et de moderniser les procédures d'investissement, en introduisant des investisseurs potentiels aux mécanismes législatifs. De nombreux investisseurs étrangers et les multinationales ont bénéficié de ces avantages généreux : environ 523 entreprises étrangères ont établi leurs unités de production sous la loi 72-38 entre 1973 et 1978 (Findlay 1984 op. cité Jones, 1986).

Une seconde loi sur l'investissement industriel, introduite en 1974 (loi 74-74), visait à lier d'une manière plus directe les incitations à la création d'emplois, par exemple en établissant une tarification des licences industrielles inversement liée au nombre d'emplois créés par le projet en question. La loi visait également à encourager l'investissement privé tunisien qui bénéficiait jusque-là de moins d'avantages que l'investissement étranger (Findlay 1984 op. cité Jones, 1986).

La création de zones industrielles est aussi sujette à une concurrence ouverte depuis 1973, année durant laquelle le gouvernement a fondé l' « Agence Foncière Industrielle » chargée de faciliter la création et l'équipement de ces zones<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> La création de l'Agence de la Promotion de l'Industrie (API), le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) et le Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle (FOPRODI).

<sup>5</sup> Jusqu'en 1994, l'A.F.I. a réalisé 43 zones industrielles, surtout situées au long des côtes.

Dans les années 70, la Tunisie a connu une grande expansion du secteur privé et une croissance rapide de l'emploi manufacturier<sup>6</sup>.

Toutefois, la structure de l'industrialisation, résultant de l'investissement privé, démontre des caractéristiques de surconcentration sectorielle et régionale. A la fin de 1977, 54% des nouveaux investissements et 87% des emplois créés étaient dans le domaine du textile et l'industrie de l'habillement et du cuir. En effet, ces deux secteurs promettaient le rendement le plus rapide des capitaux investis et ne nécessitaient pas de main-d'œuvre spécialement qualifiée. En outre, les nouvelles entreprises étaient concentrées dans peu de régions seulement, ce qui renforçait davantage les disparités régionales et encourageait les migrations vers la région surpeuplée du nord-est. Ce n'est qu'à la fin des années 70 que le gouvernement tunisien a commencé à s'inquiéter pour ce déséquilibre et a essayé d'introduire des incitations régionales afin de persuader les industries à s'installer dans les parties moins développées du pays (Findlay 1984 op. cité Jones, 1986).

En réalité, le retour à une économie de marché tel qu'annoncé par Nouira, était moins décisif qu'il ne paraissait. La Tunisie avait en effet largement maintenu le subventionnement des prix, le secteur financier était entièrement géré par le gouvernement et l'économie était protégée par des droits de douane très élevés et des restrictions d'importation. Cependant, pendant les années 70, l'économie tunisienne a eu des résultats positifs grâce aux deux chocs pétroliers qui ont fait augmenter les prix du pétrole et des phosphates, mais aussi grâce à une production agricole en hausse et des recettes touristiques plus élevées (Morrisson et Talbi, 1996 ; Murphy, 1999).

Période 4 (1977-1986) - La mise en place du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) suite au déséquilibre économique et aux agitations sociales.

A la fin des années 70, la Tunisie était trop dépendante des recettes pétrolières et avait étendue son endettement extérieur<sup>7</sup>. Le manque d'investissement de base de l'Etat dans l'infrastructure a entravé la croissance et dissuadé les investisseurs privés : une réorientation vers l'investissement public était donc apparente dans le 5<sup>ème</sup> Plan de Développement (1977-

---

<sup>6</sup> Entre 1972 et 1977, l'investissement privé a dépassé l'investissement public pour la première fois et, entre 1973 et 1978, 85 500 nouveaux emplois ont été créés dans l'industrie manufacturière légère (King, 1998 ; Findlay, 1984).

<sup>7</sup> La Tunisie n'avait pas de base productive stable en mesure d'absorber le surplus de travailleurs et d'exporter une gamme de produits diversifiée et compétitive.

1981), mais seulement en tant que mesure de soutien pour l'investissement privé (Morrisson et Talbi, 1996).

Les années 80 ont été moins avantageuses que la décennie précédente. Le 6<sup>ème</sup> Plan de Développement (1982-1986) était un plan austère, conçu pour introduire les ajustements économiques nécessaires pour préparer la Tunisie à une période marquée par la baisse des recettes pétrolières. L'investissement se dirigeait vers les industries non-pétrolières. Par ailleurs, la dette extérieure et la balance des paiements étaient sévèrement contrôlées. L'investissement public et la consommation ont été soumis à des mesures restrictives par un gel des salaires et des restrictions sur l'importation. La plupart des objectifs du Plan n'ont pas été atteints<sup>8</sup>. En outre, entre 1985 et 1986, le prix du pétrole a baissé, une série de sécheresses a frappé le pays et le salaire des travailleurs a diminué. En 1986, la Tunisie a connu sa première année de croissance négative depuis son indépendance.

Les agitations sociales ont également augmenté de façon dramatique pendant cette période et l'UGTT qui critiquait ouvertement la politique économique adoptée par le gouvernement, organisait des grèves et des manifestations contre l'augmentation du chômage et la politique salariale (Morrisson et Talbi, 1996 ; King, 1998 ; Zallio, 1994 ; Murphy, 1999).

Pour faire face à ce déséquilibre interne et à la dette extérieure, la Tunisie a négocié son premier programme d'ajustement économique en 1986 et a finalement reconnu la crise qui était à l'origine de cette aggravation de la situation économique et financière, fait qui avait été auparavant nié par les autorités (King, 1998 ; Romdhane, 1997).

Période 5 (1987 - 1996) – Du PAS aux défis de l'économie globale.

En 1986, le gouvernement s'est officiellement mis d'accord avec le FMI (*Fonds monétaire international*) sur la mise en place d'un *Programme d'Ajustement Structurel* (PAS) en signant un accord stand-by sur un programme de reprise économique durant 18 mois. En 1988, on accordait à la Tunisie le recours à des fonds étendus pour une période de trois ans.

Par la suite, la période de prêt a été reportée plusieurs fois d'un an jusqu'en 1992, mettant en évidence la confiance en l'aptitude du gouvernement de mettre en oeuvre une réforme structurelle de l'économie (Romdhane, 1997 ; Murphy 1999).

Le programme envisageait des réajustements considérables au niveau des instruments essentiels de la politique économique et financière, surtout dans les domaines de la taxation, de tarification, du commerce extérieur, du service public et de la politique des revenus. La

---

<sup>8</sup> La croissance annuelle du PIB est resté sous les 3% et n'a donc pas atteint les 6% prévus ; le déficit du compte courant s'élevait à 7,8% du PIB et pas à 4,7% comme envisagé, et la dette extérieure s'élevait à 56% du PIB.

stratégie dépendait d'une croissance d'exportations des produits agricoles et des produits manufacturés ainsi que d'une augmentation des recettes touristiques et des réductions sévères dans le budget d'investissement du gouvernement (Romdhane, 1997).

Un des objectifs du programme PAS était la réaffectation des tâches des acteurs économiques à travers une cession totale ou partielle de certains services publics au profit des banques, des sociétés mères ou des personnes privées.

La stratégie du programme PAS a été mise en oeuvre dans le Septième (1987-1991) et Huitième (1992-1996) Plan de Développement. Le premier de ces plans a été élaboré avec la coopération du FMI et de la Banque mondiale. Il avait pour but d'atteindre une stabilité macro-économique et d'introduire les mesures initiales d'une libéralisation structurelle - réformes sectorielles, financières et commerciales - tout en réduisant la dépendance de l'exportation du pétrole. Les résultats économiques pendant l'application de ce plan n'étaient pas stables, surtout à cause de la vulnérabilité de l'agriculture et des effets de la Guerre du Golfe. Néanmoins, dans l'ensemble, le plan peut être considéré comme étant fructueux : les grands déséquilibres internes et externes ont pu être maîtrisés, la dette extérieure restait raisonnable et une croissance annuelle du PIB en moyenne de 4,3% a pu être réalisée, dépassant ainsi les 4% prévus (Murphy, 1999).

L'objectif principal du Huitième Plan de Développement était d'accroître l'efficacité et de promouvoir les mécanismes du marché dans un cadre législatif en mesure d'encourager les investissements étrangers, d'accélérer la privatisation, de développer le marché financier et de renforcer l'intégration dans le marché européen. En même temps, le Plan a été conçu pour surmonter les conséquences sociales et politiques de ses mesures. Les dépenses publiques étaient limitées à la santé, à l'éducation, au logement et aux services. L'investissement dans le domaine du transport et la communication était prioritaire. La croissance du PIB a atteint 4,5% par an au lieu des 6% prévus (Murphy, 1999).

Le réajustement de la politique industrielle était visible dans la promotion des investissements étrangers, en particulier à travers le nouveau code d'investissement (loi 87-51 dont le but était d'unifier et de simplifier les lois sur l'investissement de 1972 et 1981). Ce dernier accordait plusieurs incitations fiscales et financières, en particulier aux industries totalement exportatrices et avait pour but de promouvoir une libéralisation majeure du secteur industriel tunisien. En même temps, les trois agences de promotion industrielle ont fusionné dans une seule agence, APT afin de moderniser et de simplifier la politique industrielle (Murphy, 1999).

Néanmoins, au niveau de la promotion de l'investissement, la différenciation des incitations dans le secteur industriel et dans les divers secteurs productifs restait en vigueur (des codes d'investissement différents s'appliquaient donc à l'industrie, à l'agriculture et la pêche, au tourisme, aux services, aux entreprises commerciales internationales et aux hydrocarbures), ce qui a eu un effet négatif sur la structure de production du pays (Zallio, 1994).

Période 6 (1996-2006) - L'ouverture et la libéralisation quasi globale du marché tunisien et la privatisation du secteur public

Depuis la fin des années 80, la Tunisie s'est fixée pour ambition, en matière de développement, de réaliser une croissance économique forte, de soutenir et de favoriser le progrès social. Peu doté en ressources naturelles, le pays a misé sur la valorisation de son potentiel humain et une action sociale de grande envergure en direction des populations vulnérables pour lutter contre l'exclusion. Cette démarche, fondée sur la recherche permanente de l'équilibre entre la dimension économique et la dimension sociale du développement, a permis au pays de réaliser à la fois des performances économiques significatives et un développement social remarquable dans la région du maghreb.

Réalisées dans un environnement régional et international difficile, ces performances<sup>9</sup> sont « *les fruits de politiques macro-économiques, structurelles et sociales bien coordonnées* » (FMI, 2005).

En effet, trouvant dans la mondialisation une opportunité pour développer davantage son économie et la rendre plus compétitive, la Tunisie s'est lancée dans une mise à niveau générale de ses entreprises qui auront à faire face à l'horizon 2010 à la concurrence des entreprises européennes, dans le cadre de la zone de libre-échange Union Européenne-Tunisie prévue par l'accord d'association signé en 1995. La solidité de son économie, ses bonnes perspectives de croissance, la compétitivité de son industrie et le sérieux de sa gouvernance politique et sociale, ont convaincu l'Union Européenne et d'autres grands pays de faire de la Tunisie, un partenaire de choix au sud.

---

<sup>9</sup> Ce pays a affiché, depuis le début des années 90, une croissance économique régulière (5% en moyenne) grâce à un secteur industriel particulièrement dynamique et largement tourné vers l'exportation<sup>9</sup> et un niveau des infrastructures proche de celui de nombre de pays européens. La croissance économique est tirée par l'industrie manufacturière et les services. Le secteur agricole représente entre 15 % et 20 % du PIB tandis que l'industrie contribue au quart du PIB. Ces dernières années l'industrie tunisienne a vécu d'importantes mutations. Elles s'est diversifiée sur des secteurs à fort potentiel tels que l'agro-industrie, la sous-traitance électronique et mécanique (pour l'industrie automobile essentiellement), l'informatique, la chimie, la plasturgie, l'industrie pharmaceutique, les cosmétiques et les activités de services à forte valeur ajoutée.

Plus de deux mille entreprises européennes, américaines et asiatiques se sont établies en Tunisie, parfois en partenariat avec des tunisiens dont les compétences sont reconnues à l'échelle internationale. Malgré la baisse du volume d'investissements directs étrangers (IDE) de par le monde, la Tunisie continue à drainer un nombre croissant d'IDE<sup>10</sup>, preuve de l'attractivité du site et de la confiance des milieux d'affaires, attestées par les appréciations régulièrement positives des différentes institutions internationales de notation<sup>11</sup>.

Le tissu industriel de ce pays émergent, compte en 2005, plus de 10 000 entreprises parmi lesquelles on trouve 5 470 entreprises ayant un effectif supérieur ou égal à 10, créant ainsi 446 518 emplois, dont 2 365 entreprises totalement exportatrices qui emploient 268 847 personnes<sup>12</sup>.

En dix ans, la Tunisie a doublé ses ventes, devenant le premier exportateur industriel du continent devant l'Afrique du Sud (Banque Mondiale, 2005). De ce fait, elle est souvent présentée comme un modèle de réussite économique et social pour les pays en développement, compte tenu des changements et des avancées constatés.

Malgré ses performances économiques et sociales le pays fait face à un grand défi d'emplois. Le taux de chômage est assez important malgré tous les efforts des pouvoirs publics de contenir ce taux à un niveau faible et cette problématique est d'autant plus préoccupante que le pays s'apprête à accueillir un nombre assez considérable de jeunes diplômés sortant des universités<sup>13</sup>.

L'une des solutions préconisées était le développement de l'entrepreneuriat. C'est pour cette raison que le pays accorde aujourd'hui une place prépondérante à la création d'entreprises dans sa politique, à tel point que l'entrepreneuriat est devenu un thème de campagne incontournable.

---

10 Selon la Banque Centrale Tunisienne (BCT), les IDE représentent en 1015 millions de dinars en 2005 contre 402 millions en 1997. A la fin 2005, près de 2703 entreprises à participation étrangère sont implantées en Tunisie.

<sup>11</sup> La Tunisie est le seul pays arabe ayant fait l'objet d'une notation de la part des trois principales agences internationales, la japonaise JBRI, l'américaine MOODY'S et l'européenne IBCA, qui lui ont attribué le statut de pays émergent avec cependant des notes assez moyennes (BAAA3 selon MOODY'S, BBB selon IBCA). Quant à la Coface française, elle positionne la Tunisie en A4 à court terme (c'est-à-dire en probabilité de défaut de paiement assez modérée)

<sup>12</sup> Mohamed CHAOUCH Directeur Général – API- « La stratégie tunisienne d'innovation », Medinnov'2005, technopole Marseille Provence 13 et 14 avril.

<sup>13</sup> La Tunisie doit se préparer à accueillir l'afflux de diplômés de l'enseignement supérieur sur le marché du travail, dont le nombre passera de 34 500 en 2002 à 56500 en 2006, jusqu'à près de 100 000, en 2004.

Le projet gouvernemental tunisien de développement de l'entrepreneuriat n'est pas unique. En effet, nous avons assisté depuis quelques années à une prise de conscience collective de la majorité des gouvernements des pays développés quant à l'importance de la création d'entreprises pour assurer le renouvellement du tissu économique et industriel national. A titre d'exemple, en 1999, le gouvernement français a décidé de développer un programme national de création d'incubateurs liés à la recherche publique et, en 2002, il a lancé un projet de création de 1 million d'entreprises en cinq ans.

Au vu de ces préoccupations pour la création d'entreprises, il apparaît justifier de se focaliser sur l'appui à l'entrepreneuriat comme thème de recherche, pour tenter d'élargir et d'approfondir notre compréhension de ce phénomène et de ses composantes si complexes.

Notre introduction sera structurée en trois temps. D'abord, nous discuterons de l'appui à l'entrepreneuriat en tant que thème de recherche dans la discipline l'entrepreneuriat. Nous retracerons rapidement les divers travaux réalisés dans le domaine ainsi que les différentes visions adoptées par les chercheurs pour mieux appréhender le phénomène de l'appui. Nous présenterons également les approches sur l'incubation et nous essayerons d'en démontrer leurs intérêts pour l'étude de ce phénomène (0.1.). Dans un deuxième temps, nous exposerons le contexte et l'objet de cette recherche (0.2.) en précisant notre problématique. Le troisième volet de cette introduction sera consacré à la présentation de son architecture, à partir de nos positionnements épistémologique et méthodologique, avant de décrire l'articulation générale de nos réflexions (0.3.).

---

## **0.1. L'appui à l'entrepreneuriat : émergence d'une thématique de recherche**

---

Le champ de l'entrepreneuriat est apparu au moment où les organisations ont été confrontées à des changements radicaux opérés sur leur environnement global. La mondialisation a, en effet, changé le paysage économique des nations et nous avons assisté à une certaine suprématie des groupes internationaux sur les marchés locaux. Ainsi, l'entrepreneur individuel (ou l'équipe entrepreneuriale) se trouve aujourd'hui devant des barrières à l'entrée dressées par les multinationales.

Il s'avère que, malgré cet environnement, des entrepreneurs de différentes catégories<sup>14</sup> arrivent à pénétrer des secteurs où les grandes firmes opèrent et réussissent dans l'aventure entrepreneuriale, en créant de nouvelles niches en innovant et en changeant les habitudes de consommation.

A coté de ces entrepreneurs, il existe une masse de porteurs de projets plus ou moins innovants qui n'arrivent pas à décoller et leur affaire a une durée quelques fois très courte. L'échec de ces entrepreneurs<sup>15</sup> a été étudié (Cave, Eccles et Rundle, 2001, Cope, Cave et Eccles, 2004) et il semble dû principalement à la mauvaise préparation du projet d'entreprise, à l'incompétence de l'entrepreneur, à l'indisponibilité des ressources nécessaires et à la mauvaise gestion du démarrage.

Sur un autre plan, la plupart des pays développés et émergents se sont engagés dans une réforme globale de privatisation de leurs secteurs marchands, en espérant une amélioration de la performance des organisations. Cependant, cette politique de privatisation a engendré une crise d'emplois, vu que les tissus économiques n'arrivent plus à absorber le nombre croissant des personnes au chômage. L'entreprise est donc devenu une solution à l'emploi, à la création de valeur et à la création de richesse. Wright (1999) écrit à cet effet : « *L'ère est à la mondialisation et l'entrepreneuriat y participe* ».

L'entrepreneur est la figure emblématique de l'économie moderne, il est capable de remédier aux problèmes économiques, de créer de la richesse, d'innover et de surprendre, par le biais de l'organisation qu'il crée (Schumpeter, 1934). Le développement de l'entrepreneuriat est devenu le garant du développement économique des nations libérales<sup>16</sup>. Mais, face à la décroissance du nombre d'entrepreneurs, d'entreprises créées et au taux élevé d'échec des nouvelles entreprises<sup>17</sup> dans plusieurs pays développés et émergents, différents pouvoirs publics ont essayé d'intervenir en faveur de la création d'entreprises.

Au début, les actions entreprises portaient essentiellement sur les aspects juridiques et fiscaux du lancement et du démarrage des nouvelles entreprises. Ces actions se sont développées vers

---

<sup>14</sup> L'entrepreneur innovateur, l'entrepreneur technologique, l'entrepreneur immigré, la femme entrepreneur...

<sup>15</sup> L'échec est toutefois assimilé à une forme d'apprentissage entrepreneurial.

<sup>16</sup> Ce sont les pays qui ont démantelé leur structure douanière, qui ont privatisé une grande partie du secteur public, qui ont ratifié des conventions de libre échange.

<sup>17</sup> Une entreprise sur deux ne dépasse pas sa 5<sup>ème</sup> année d'activité.

l'accès au financement sur les différentes phases du processus entrepreneurial. Elles se sont amplifiées ces dernières années par la contribution au développement des filières d'enseignement de l'entrepreneuriat au sein des organismes d'enseignement supérieur publics et privés et à la généralisation des formations entrepreneuriales au sein des centres d'appui à la création d'entreprises et/ou dans les bureaux d'emplois (Verstraete et Saporta, 2006). Parallèlement, un cadre général de soutien à l'entrepreneuriat matérialisé essentiellement par la création de structures d'accompagnement des porteurs de projets et d'hébergement des entreprises en démarrage a été mis en place (Albert, Fayolle et Marion, 1994, Bruyat, 1992).

Les premiers objectifs des divers programmes d'appui étaient d'apporter aux nouveaux entrepreneurs des réponses à leurs besoins et des conditions d'accès plus faciles aux ressources qui leur sont nécessaires.

Notre recherche porte, sur un des mécanismes d'appui à l'entrepreneuriat, à savoir l'incubation de projets et d'entreprises. Nous nous positionnons donc dans le champ de l'entrepreneuriat, comme toute recherche qui porte sur l'exploration des programmes et des mécanismes d'appui à la création d'entreprises. Dans ce qui suit, nous justifions ce positionnement.

### **0.1.1. Positionnement des recherches sur l'appui à la création dans le champ de l'entrepreneuriat**

Les recherches en entrepreneuriat se sont fortement développées ces deux dernières années. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est reconnu comme un champ de recherche à part entière. Ce champ est éclaté en plusieurs thèmes et axes de recherches (Filion, 1997, Guyot et Van Rompaey, 2002, Verstraete et Saporta, 2006). Toutefois, jusqu'au début des années 2000, l'un des axes qui était peu connu dans le champ était l'appui à l'entrepreneuriat<sup>18</sup> et les recherches francophones menées sur cet axe étaient assez modestes (Fayolle, 2002).

En France, la loi sur l'innovation de 1999 a mobilisé les chercheurs engagés dans le champ. Ainsi, nous avons assisté à la multiplication des études sur les politiques, les programmes et

---

<sup>18</sup> Nous utilisons ici le terme « entrepreneuriat » pour montrer que l'appui peut porter sur les principales formes de l'entrepreneuriat explicitées dans les travaux constructifs du champ (Bruyat ; 1993).

les structures de soutien à la création d'entreprises innovante, ainsi qu'au développement des manifestations scientifiques s'intéressant principalement à cet axe de recherche, à l'instar du dernier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat (2005).

En outre, les chercheurs qui ont essayé d'explorer cet axe se sont plus orientés vers l'étude des organismes de soutien à la création d'entreprises ex-nihilo innovantes. Ceci pourrait être expliqué par la mobilisation accrue des pouvoirs publics sur cette forme spécifique d'entrepreneuriat. En effet, sur le terrain, il apparaît qu'il existe davantage d'organismes publics de soutien à la création ex-nihilo que d'organismes publics de soutien à la reprise d'entreprises (saines ou en difficulté).

Ce constat explique notre intérêt pour les structures d'appui à la création d'entreprises innovantes et, plus spécifiquement, pour les structures d'incubation, à savoir les incubateurs et les pépinières d'entreprises. Globalement, notre recherche porte sur les structures d'incubation, qu'elles soient de projets d'entreprises ou d'entreprises déjà créées.

### **0.1.2. La recherche sur les structures d'incubation**

Plusieurs chercheurs (Hackett et Dilts, 2004, Albert et Gaynor, 2001) ont montré que la définition du terme incubation est très ambigu. Cette ambiguïté est principalement due à la diversité des structures et des pratiques d'incubation et des définitions qui s'y rattachent. Nous distinguons principalement les incubateurs de projets et d'entreprises et les pépinières de projets et d'entreprises. La distinction entre ces deux conceptions est peu claire. Albert, Bernasconi et Gaynor (2002) précisent que la distinction entre incubateur et pépinière est **française**, « le terme « incubateur » s'est appliqué aux structures d'appui avant la création d'entreprises... Le terme « pépinière » a été utilisé plus couramment pour les structures d'appui aux entreprises après leur création, ce terme étant préféré à celui de nurseries, de ruche, de couveuse, etc. Aux Etats-Unis, le terme « incubator » désigne les pépinières, le concept d'incubateur étant parfois traduit par « innovation center » ; mais d'une façon générale, le terme « incubator » **recouvre à la fois les structures d'appui avant et après la création** ».

Le réseau français des incubateurs d'entreprises « France Incubation » précise qu'un incubateur est « un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets de création

*d'entreprises innovantes ou de très jeunes entreprises. Il a pour objet l'accompagnement des créateurs dans l'élaboration de leur projet d'entreprise, notamment dans les domaines organisationnels, juridiques, industriels, économiques et commerciaux, ainsi que pour le recrutement de l'équipe de direction ».*

Ces vingt dernières années, nous avons assisté à une production scientifique assez importante concernant ces deux structures d'incubation et, plus généralement, le phénomène d'incubation. En effet, pendant les années 80, une première génération de recherches est apparue, à orientation principalement descriptive. Tout au long des années 90, les recherches étaient plus évaluatrices. Aujourd'hui, les travaux sont des tentatives de conceptualisation et de théorisation du phénomène d'incubation. Notre objectif est de participer à ce nouveau courant de conceptualisation. Nous nous intéressons à l'une des facettes du phénomène les moins explorées, à savoir le processus d'incubation (Hackett et Dilts, 2004).

Après avoir délimité notre cadre de recherche et précisé le phénomène que nous voudrions explorer nous construisons, tout d'abord, l'objet de recherche, tout en explicitant les questions qui s'y réfèrent et auxquelles nous essayerons de répondre dans les différents chapitres qui suivent.

---

## **0.2. La construction de l'objet de la recherche**

---

La construction de notre objet de recherche est une étape fondamentale de notre processus d'investigation. Elle constitue le fondement sur lequel nous nous reposons tout au long du travail.

L'objet de notre recherche s'appuie essentiellement sur les constats de certaines insuffisances et lacunes dans la littérature sur les concepts d'incubation et d'incubateur (**0.2.1.**). Cette situation se traduit par trois questions fondamentales pour la compréhension du phénomène d'incubation qui devraient déboucher sur des contributions théoriques, méthodologiques et managériales (**0.2.2.**).

### **0.2.1. Le contexte de la recherche : l'importance croissante du concept d'incubation dans les recherches en entrepreneuriat**

Les travaux sur l'appui à l'entrepreneuriat se sont multipliés ces dernières années. Cependant, ils se sont peu intéressés aux structures d'incubation dédiées à l'entrepreneuriat ex-nihilo tels que les incubateurs de projets (ou les pépinières de projets) et les incubateurs d'entreprises (ou les pépinières des entreprises en démarrage)<sup>19</sup>.

Ces travaux n'ont pas été très précis dans la définition des termes incubateurs et pépinières et donnaient peu d'importance à la différenciation des activités de chacun. Les chercheurs ont étudié les fonctions, les rôles, les objectifs, voire l'effet de l'implantation d'une structure d'incubation sur l'économie locale, mais n'ont pas précisé les limites d'intervention de ces structures dans le processus de création. Ils ont cherché à définir « l'incubation » à partir de la description, de l'analyse ou de la compréhension de l'activité des structures incubatrices, mais ils n'ont pas défini clairement ces dernières.

Albert et Gaynor (2001) et Hackett et Dilts (2004) ont identifié différentes approches de recherches, diverses typologies de structures d'incubation à partir d'une revue de la littérature. *Albert et Gaynor (2001, p.5)*, concluent qu'il existe « *une compréhension commune sur l'incubation comme concept, mais beaucoup de différences existe dans l'application de ce concept* ». Hackett et Dilts (2004) précisent qu'il n'existe pas de définition universelle et commune aux différents types de structures d'incubation.

Lalkaka et Bishop (1996) ont montré que la diversité des structures d'incubation dépend largement des ressources existantes et de l'ordre social des nations<sup>20</sup>. Kumar et Kumar (1997), Schmuck (2000), Cariola (1999) ont expliqué la diversité des structures d'incubation par la diversité des facteurs culturels spécifiques à chaque pays ou région d'un pays.

---

<sup>19</sup> Dans cette introduction, nous utilisons les deux terminologies utilisées en pratique sur les structures d'incubation, à savoir, les incubateurs et les pépinières, sans toutefois apporter une distinction claire pour le moment. Cette distinction sera développée dans le premier chapitre.

<sup>20</sup> Lalkaka et Bishop (1996) ont illustré les différences entre « business incubators » américains, « technology and innovation centres » allemands, « business and innovation centre » polonais, « business and innovation centres » de l'Union Européenne.

Des différentes recherches sur la définition du concept d'incubation et d'incubateur (chapitre 1), nous avons relevé un premier constat théorique.

**Premier constat théorique :**

Faute de définitions claires des concepts d'« incubateur » et de « pépinière », on a souvent assimilé l'incubateur de projets à une pépinière d'entreprises ou l'incubateur d'entreprises à une pépinière de projets (1).

Il existe toutefois quatre terminologies utilisées d'une manière proche dans la littérature, mais en réalité distinctes :

- la pépinière de projets d'entreprises ;
- la pépinière d'entreprises ;
- l'incubateur de projets d'entreprises ;
- l'incubateur d'entreprises.

Toutefois, à chaque terminologie utilisée, on distingue une logique d'action propre, le plus souvent omise par les chercheurs.

Les premières recherches de Cooper, Dunkelberg et Furuta (1985), d'Allen (1985a et b), d'Allen et Rahman (1985), de Brooks (1986) et de Smilor et Gill (1986), ont essayé de décrire, d'expliquer et de comprendre les structures d'incubation, voire de construire le processus d'incubation par diverses démarches méthodologiques, sans pour autant définir clairement le concept étudié et ses différentes étapes.

A cet effet, un consensus théorique est avancé relatif à la complexité du processus d'incubation. Cette complexité peut s'expliquer, en premier lieu, par la diversité des actions qui ont lieu et qui sont dépendantes des spécificités des besoins des clients<sup>21</sup>, et en second lieu, par la difficulté de délimiter réellement le champ d'action de la structure étudiée. En réalité, il existe un décalage, voire une confusion, entre ce qui se fait sur le terrain et ce qui est avancé dans les définitions du concept étudié (Caisse de Dépôt et Consignation, 2002).

Un deuxième constat théorique peut être fait.

---

<sup>21</sup> Les clients de l'incubation sont soit les porteurs de projets, soit les nouveaux entrepreneurs.

### **Deuxième constat théorique :**

Les études sur les structures d'incubation ont porté sur la compréhension, la description, voire sur la construction, du processus d'incubation, mais elles n'ont pas apporté une définition claire. Le champ d'action des structures d'incubation étudié n'a pas été parfaitement délimité (2).

Un des corollaires de la complexité du processus d'incubation est la variation de la durée du processus d'incubation qui dépend largement de la nature des services d'incubation proposés aux porteurs de projets et/ou aux nouveaux entrepreneurs. En effet, l'incubation peut se limiter à une période d'accompagnement des porteurs de projets d'entreprise au cours du processus de création ou sur une période de suivi d'une entreprise en phase de démarrage. Elle est susceptible aussi de s'étaler sur les deux périodes d'accompagnement et de suivi<sup>22</sup>. Subséquemment, plusieurs logiques d'intervention différentes les unes des autres peuvent coexister sur le terrain, voire dans une même structure d'incubation. La durée d'incubation varie substantiellement d'un cas à un autre (chapitre 6).

Cette approche théorique de la durée du processus pose une certaine problématique. En effet, il n'existe aucun cadre théorique qui permet de comprendre ou d'étudier la corrélation qui existe entre le niveau d'intervenants des structures incubatrices au cours du processus d'incubation et les variables qui influencent les stratégies de déploiement<sup>23</sup> de ces structures sur le terrain.

Aucune étude, à notre connaissance, n'a essayé d'expliquer pourquoi un acteur va intervenir sur l'ensemble du processus d'incubation et d'autres, au contraire, se focaliseront sur une phase précise du processus. Ce questionnement fait surgir un troisième constat théorique.

### **Troisième constat théorique :**

On constate l'inexistence de corpus théorique sur les variables explicatives de la logique d'intervention des structures d'incubation au cours du processus d'incubation (3).

<sup>22</sup> L'accompagnement et le suivi sont deux actions radicalement différentes dans le cadre de l'incubation. Ces actions sont étudiées en détail dans le chapitre consacré au processus d'incubation.

<sup>23</sup> Nous utilisons le concept de stratégie de déploiement en référence au niveau d'intervention de la structure incubatrice dans le processus d'incubation dans sa conception large (Chapitre 2).

Ce troisième constat est important vu qu'il peut remettre en cause les quelques études évaluatrices<sup>24</sup> réalisées sur les structures d'incubation<sup>25</sup>. En effet, la plupart des démarches pionnières d'évaluation des structures d'incubation n'ont pas pris en considération les variables qui expliquent leur niveau d'intervention dans le processus d'incubation. En effet, la logique d'incubation de projets est radicalement différente de la logique d'incubation d'entreprise.

Toutefois, suite au développement rapide et à la croissance de diversités d'incubateurs des chercheurs ont choisi de focaliser leurs recherches sur la compréhension de la forme, de la structure, de l'environnement et du fonctionnement d'une seule catégorie ou type d'incubateur<sup>26</sup>. Nous pouvons citer les travaux de Mian, (1994-1998), de Cariola (1999) et de Bruton (1998) sur les incubateurs technologiques des universités, ceux de Chesbrough et Socolof (2000) sur les incubateurs « corporate », de Hansen, Chesbrough, Nohria et Sull (2000) sur les incubateurs « Internet », de Nash-Hoff (1998) et de Hansen, Chesbrough., Nohria et Sull (2000) sur les incubateurs « lucratifs » (for-profit incubators), de Vinokur-Kaplan et Connor (1997 et 1998) et de Martin (1997) sur les incubateurs non lucratifs (non-profit incubators), de Weinberg (1987) et de Honadle (1990) sur les incubateurs ruraux, de Montgomery, Morgan, Myers et Minority Business Enterprise Project (1989) sur les incubateurs urbains et les investigations de Camp et Peier, (1986) de Carsrud, Svenson et Gilbert (1999) et de Nowak et Grantham (2000) sur les incubateurs virtuels.

Nous avons remarqué que les différentes approches d'analyse de cas spécifique de structure d'incubation se sont peu intéressées aux variables explicatives du niveau d'intervention de chaque catégorie de structure dans le processus d'incubation. Ce constat est important, vu que les récentes approches d'appréciation de la performance des structures d'incubation se sont plus tournées vers l'analyse de leurs valeurs ajoutées, sans prendre en considération l'expérience, les compétences, le jeu d'influence des acteurs internes et des partenaires, la maturité du marché de l'appui à l'entrepreneuriat, soit l'ensemble des variables qui peuvent

---

<sup>24</sup> Différentes approches évaluatrices (Allen et McCluskey, 1990, Sherman et Chappell, 1998, Commission Européenne, 2002, Ernest Young, 2003, Lalkaka, 2001 et 2003) et comparatives (Autio et Klofsten, 1998, Albert, Bernasconi et Gaynor, 2003, Lalkaka, 2001 et 2003) des structures d'incubation se sont répondues, et des tentatives de théorisation (Lewis, 2003, Scaramuzzi, 2002, Phan, Siegel et Wright, 2004) de la performance des structures d'incubation ont été lancées.

<sup>25</sup> La plupart des études n'ont pas pris en considération d'une façon explicite les variables endogènes ou exogènes à chaque configuration d'incubation.

<sup>26</sup> Des taxonomies particulières ont été proposées pour catégoriser un type spécifique d'incubateur.

avoir une influence significative sur leurs modes d'organisation et leurs stratégies de déploiement et de développement.

Cette dernière remarque combinée aux trois constats déjà relevés, nous amène à avancer un quatrième constat théorique.

**Quatrième constat théorique :**

Faute de définition claire des concepts étudiés (1), de délimitation du champ d'action des structures d'incubation (2) et de corpus théoriques explicatifs de(s) stratégie(s) de déploiement ou de la logique d'intervention des structures d'incubation et des facteurs influençant telle(s) stratégie(s) au cours du processus d'incubation (3), il est très difficile d'amorcer une étude objective de la performance des structures d'incubation (4).

De ces quatre constats théoriques, deux principales questions surgissent :

- (1) Faute de définitions claires des concepts, faut-il déterminer les approches du processus d'incubation et les variables qui les influencent afin d'avoir une vision plus fine des logiques incubatrices ?
- (2) Peut-on proposer un modèle d'appréciation des situations d'incubation et de la performance des structures d'incubation ?

A travers les résultats de la recherche proposée, nous tenterons d'apporter une réponse à ces questions.

### **0.2.2. L'objet de la recherche**

*« Construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité » (Allard-Poesi et Maréchal, 1999 : 37).*

On distingue les quatre objectifs de recherche qui sont la compréhension, la description, l'explication et la prédiction (Bergadaà et Nyeck, 1992 : 32-33). Notre finalité de recherche s'engage résolument dans une double logique, d'une part, la compréhension et,

d'autre part, la description. Concrètement, nous tenterons d'apporter une réponse à la question suivante : « **Dans quelle(s) mesure(s) les structures incubatrices interviennent-elles sur les trois phases du processus d'incubation ?** ». Cette question générale s'efforce de répondre à trois objectifs qui représentent autant de questions de recherche, sur lesquels se focalisera notre travail.

Etant donné que l'origine de notre objet de recherche fait suite à l'identification d'insuffisances (constat 3) et d'incohérences (constats 2 et 4) dans la littérature et entre la littérature et le terrain (constat 1) en ce qui concerne les structures d'incubation, nous essayerons de contourner ces problèmes et de répondre à trois objectifs.

**Premier objectif : Découvrir les différentes logiques d'intervention des structures d'incubation et les modèles d'incubation sous-jacents.**

Nous essayerons donc de répondre à la première question de recherche suivante : *Quelles sont les diverses stratégies de déploiement possibles des structures d'incubation sur le processus d'incubation ?*

**Deuxième objectif : Explorer auprès des incubés tunisiens les diverses configurations d'incubation au sein des structures incubatrices.**

Nous tenterons d'apporter une réponse à la deuxième question : *quels types d'incubés les structures d'incubation tunisiennes sélectionnent-elles et quelles sont les caractéristiques et les besoins de ces incubés ?*

**Troisième objectif :**

**Proposer un outil d'évaluation du succès des structures d'incubation en prenant en considération les différentes configurations d'incubation.**

Nous essayerons de répondre à la troisième question : *quelles sont les variables qui doivent être prises en compte dans tout travail d'appréciation du succès d'une structure d'incubation?*

Dans la figure 1 suivante, nous schématisons la construction de notre objet de recherche.

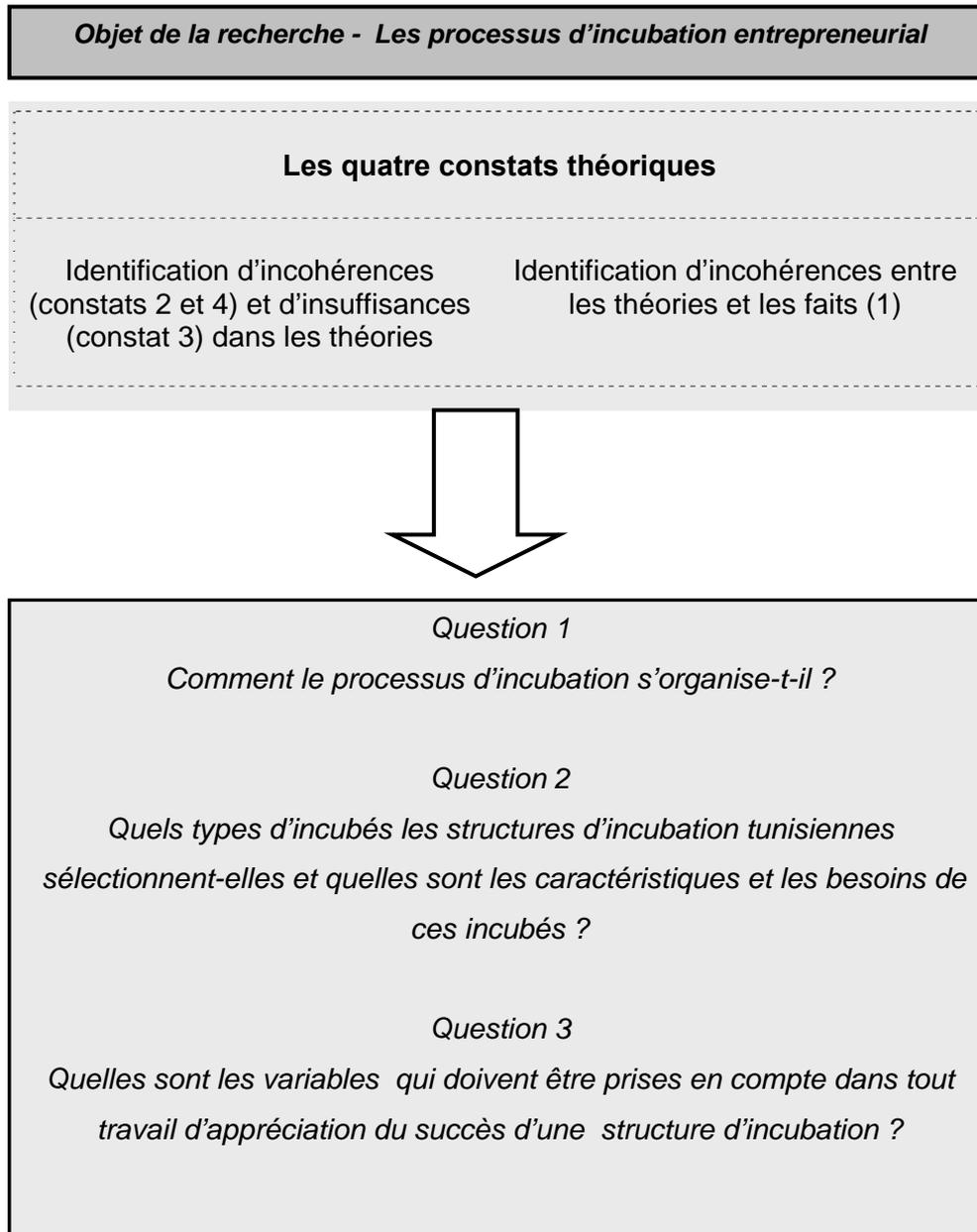


Figure 1 : Construction de l'objet de recherche

La principale **contribution théorique** attendue de notre travail est de fournir une meilleure connaissance et compréhension du phénomène d'incubation à partir d'une revue de la littérature. Il s'agit donc de proposer un cadre théorique permettant d'appréhender certaines facettes du phénomène d'incubation, de comprendre les diverses logiques d'actions des structures d'incubation par une exposition du processus d'incubation et des différents modèles d'incubation présents sur le terrain.

Nous proposons aussi une réflexion globale sur les variables influençant les stratégies de déploiement des structures incubatrices sur le processus d'incubation (ou les variables influençant l'évolution des modèles d'incubation). Cette démarche se concrétisera par un outil de collecte qui devrait répondre aux besoins des recherches futures sur la compréhension des processus d'incubation et des configurations d'incubation.

Enfin, ce travail a pour but d'apporter une **contribution managériale** aux dirigeants des structures d'incubation et aux individus qui cherchent à intégrer une structure d'incubation.

En premier lieu, il s'agit d'abord d'offrir aux nouveaux entrepreneurs et aux porteurs de projets innovants une vision plus claire du processus d'incubation qu'ils peuvent suivre. En deuxième lieu, les implications managériales se situeront au niveau des organismes d'incubation en fournissant un outil qui leur permettraient de prendre en considération les variables explicatives du niveau de la performance globale du système.

Dans ce qui suit, nous essayerons de définir les moyens que nous avons utilisés pour répondre à notre problématique de recherche. Il s'agit donc de préciser le design ou l'architecture de cette recherche (0.3).

---

### **0.3. Le design de la recherche**

---

« Le design de la recherche est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat » (Royer et al., 2003, 139). Il s'agit donc d'exposer le positionnement épistémologique (**0.3.1.**), nos choix méthodologiques (**0.3.2.**) et la démarche générale du travail (**0.3.3.**).

### 0.3.1. Le positionnement épistémologique

*« L'épistémologie est une science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques.... Adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants... Dans une logique de la découverte, ou dans une logique de la preuve, le chercheur réfléchit aux conditions de la formation de ses énoncés » (Wacheux, 1996, 38).*

Afin de répondre à ces objectifs de validités théoriques et scientifiques, de la connaissance que nous voudrions construire, nous essayons de justifier notre positionnement épistémologique au regard des différents paradigmes épistémologiques des sciences de l'organisation.

*« La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche » (Perret et Séville, 2003, 13).*

Dans notre recherche, nous nous intéressons aux structures d'incubation dédiées à l'entrepreneuriat ex-nihilo en Tunisie. Elles représentent donc les objets de notre étude. Elles sont toutefois approchées par le biais des acteurs qui sont les dirigeants et les incubés. Ces derniers représentent donc les sujets de notre recherche.

Avant de préciser notre positionnement paradigmatique, il est utile de s'interroger sur la vision qu'on a de la réalité et le statut de la connaissance que nous voudrions produire. Dans notre investigation, la réalité est un construit résultant des actions des acteurs, à savoir les acteurs des structures d'incubation. Toutefois, la connaissance que nous voudrions produire est le résultat de l'interaction entre les sujets étudiés et le chercheur.

Dans notre recherche, nous essayerons de construire une réalité. Il s'agit de construire, d'une part, les divers modèles d'incubation existant en théorie et dans la pratique et, d'autre part, de détecter les modèles d'incubation dans le contexte tunisien. Nous essayerons également de décrire les différentes logiques d'incubation à travers une construction des diverses configurations d'incubation via le modèle des « 3E » de Paturel (1997) dont on connaît la valeur opérationnelle pour le chercheur et le praticien.

A première vue, ces objectifs justifient l'encrage au sein du paradigme positiviste. Toutefois, du fait de notre prise de distance vis-à-vis des approches initiales de l'incubation, nous considérons celles-ci comme construites par les dirigeants de l'incubateur et ses parties prenantes. Ce choix conceptuel rapproche d'un positionnement constructiviste, même si nous considérons que notre observation n'interfère pas avec les processus d'incubation. De ce fait, par analogie avec le « positivisme aménagé » dont se réclamaient Miles et Huberman (1991), nous revendiquons un « constructivisme aménagé » dans notre approche du réel.

### **0.3.2. Les choix méthodologiques**

Il existe un large espace pour le positionnement méthodologique du chercheur. Une recherche peut ainsi (1) se situer dans une logique déductive ou inductive et (2) être de type quantitatif ou qualitatif. Les combinaisons les plus fréquentes lient, d'une part, déductif et quantitatif et, d'autre part, inductif et qualitatif. Mais, comme le soulignent Bergadaà et Nyeck (1992), toutes les associations sont possibles. Un modèle théorique peut être prédéfini puis soumis à validation à partir de données qualitatives (qualitatif déductif) ou encore déterminé sur la base d'observations empiriques associées à des traitements statistiques (quantitatif inductif).

La distinction « déductif versus inductif » fait référence à la relation entre la théorie et les observations empiriques. La connaissance produite peut être le fruit des observations empiriques (démarche inductive) ou, au contraire, la théorie peut précéder les observations empiriques qui servent alors de vérification de la connaissance initiale (démarche déductive). La connaissance se construit encore par interaction entre la théorie et les données empiriques (démarche abductive).

Dans notre recherche, nous nous sommes référés à des éléments théoriques issus de nos lectures. Cependant, ces cadres ne répondaient pas à toutes nos questions. Dans la mesure où nous entendons construire des modèles d'incubation à partir de nos réflexions et de nos observations sur le terrain et en se basant sur la typologie de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), notre démarche est de type constructive (Figure 3). Elle se situe à *mi-chemin* entre le déductif et l'inductif. En effet, notre terrain ne servira pas à des fins de validation, mais à un objectif de construction et d'exploration.

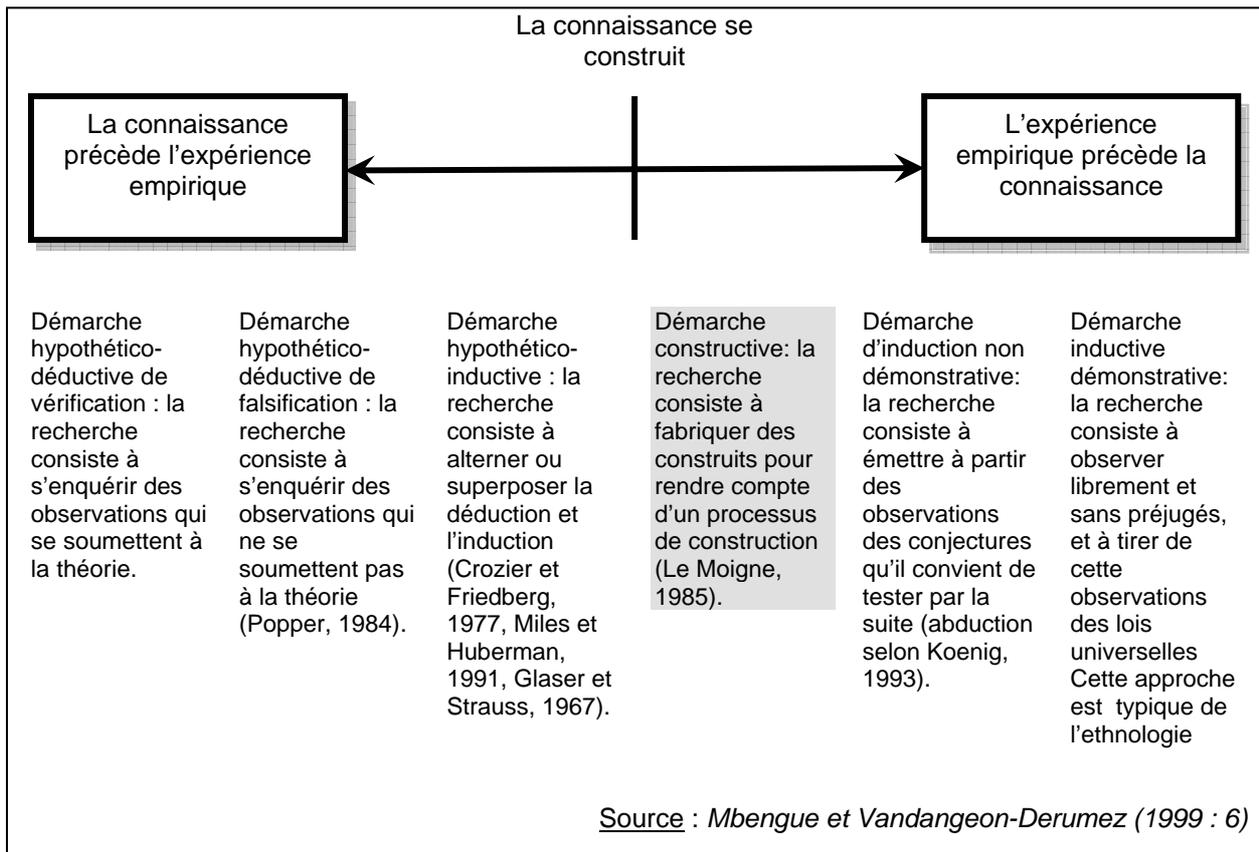


Figure 2 - Relation entre la théorie et les observations empiriques

Charreire et Durieux (1999) ont distingué deux grandes orientations possibles d'une recherche : *l'exploration* et le *test*. Dans la logique d'exploration, le chercheur construit de nouvelles propositions théoriques, dont l'intérêt réside, non dans leur caractère généralisable, mais leur dimension novatrice. Cette démarche consiste souvent en une méthode idiographique (Grawitz, 2000), revenant à analyser en profondeur de quelques cas. Dans la logique de test, le chercheur part d'élaborations théoriques qui vont être mises à l'épreuve des données empiriques. Il s'agit de généraliser une proposition, voire sous forme stricte, de formuler des lois (méthode nomothétique, Grawitz, 2000).

Toutefois, il est clair que l'exploration est la finalité de notre recherche. En effet, notre thème de recherche est complexe et flou. Malgré les différents travaux antérieurs portant sur le concept d'incubation en entrepreneuriat, notre compréhension des processus d'incubation reste très limitée et nous avons donc besoin d'exploration pour mieux assimiler ce phénomène, pour formuler des propositions solides permettant d'aller sur le terrain pour les

tester et ainsi tirer éventuellement des généralités, voire de les réfuter et d'explorer de nouvelles réalités.

Cependant, les insuffisances que nous avons trouvées dans la littérature et les incohérences entre les théories et les faits<sup>27</sup> nous ont amené à la problématique des processus d'incubation et des modèles d'incubation. En effet, dans le but de comprendre et d'explorer pourquoi une structure d'incubation peut intervenir sur une phase précise du processus d'incubation alors que d'autres interviennent sur plusieurs phases, nous avons procédé par entretien semi-directif auprès, d'une part, de dirigeants de structure d'incubation et, d'autre part, d'incubés tunisiens. Il s'agit d'une démarche qui part du particulier (le contexte tunisien) pour aller au général (divers contextes) afin de comprendre le phénomène d'incubation. La connaissance que nous voudrions produire résulte des observations empiriques. De ce fait, nous pouvons dire que, dans notre recherche, nous suivons un raisonnement inductif.

### 0.3.3. La démarche générale et le plan de la recherche

Le travail est structuré en deux parties pour défendre la thèse suivante :

**Le modèle d'incubation des pépinières tunisiennes est multiple. Il est impulsé par des variables endogènes propres à la structure d'organisation de la pépinière et des variables exogènes spécifiques aux différentes configurations d'incubation.**

Pour ce faire, nous avons opté pour le cheminement suivant :

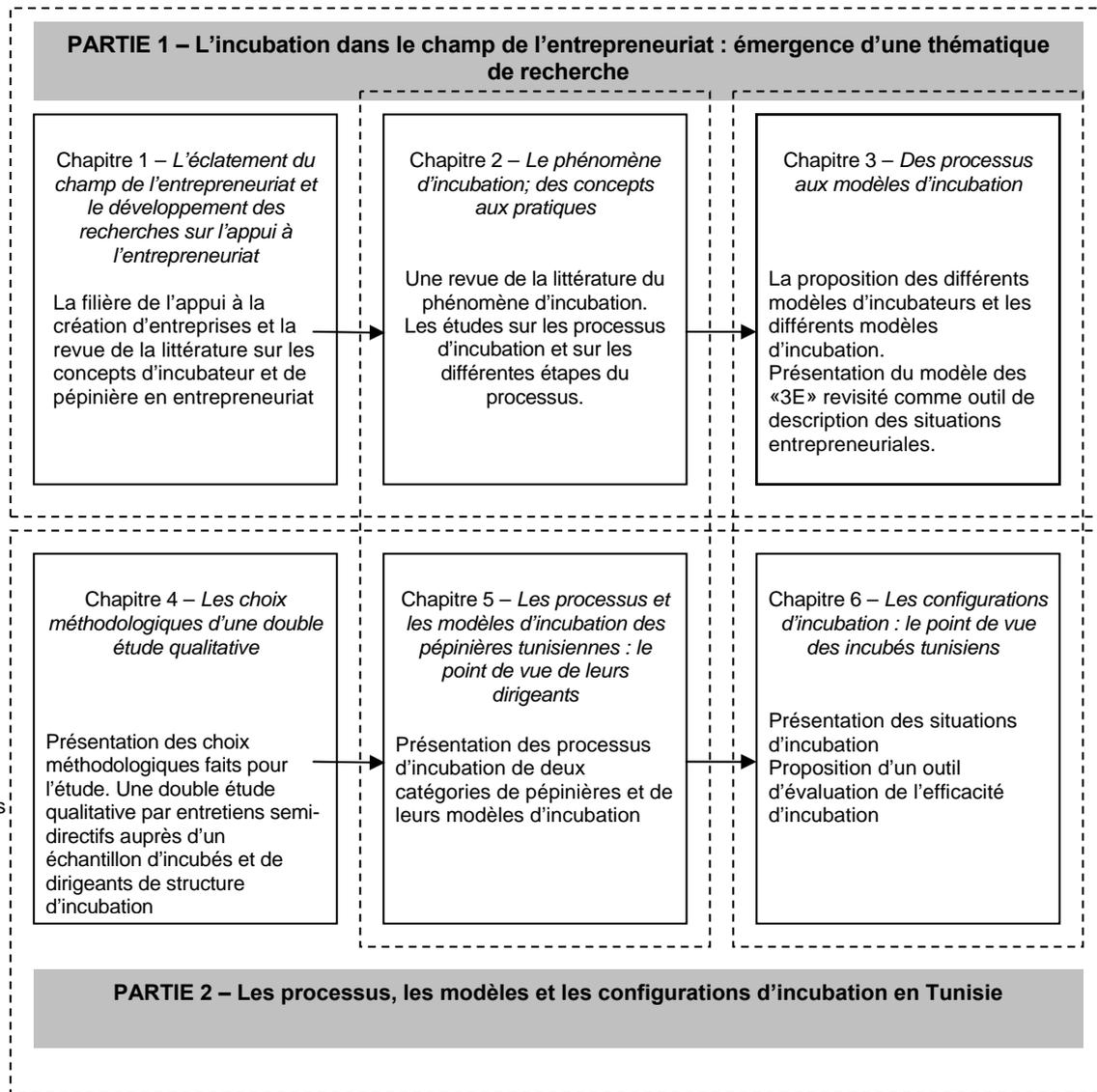
**Dans la première partie**, nous précisons, dans un premier point, l'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et l'intérêt pour les mécanismes d'appui à la création d'entreprises. Nous nous focaliserons ainsi sur le phénomène d'incubation et, plus spécifiquement, sur la problématique de distinction des concepts d'incubateur et de pépinière. Dans un deuxième temps, nous revisiterons la littérature sur le phénomène d'incubation et, plus particulièrement, sur les différentes phases du processus d'incubation (la pré incubation, l'incubation et la post incubation). Dans un troisième temps, nous nous focaliserons sur les modèles d'incubation et

<sup>27</sup> Lors de l'exploration initiale de notre terrain de recherche par la récolte de données secondaires et aussi par la supervision d'autres terrains similaires

nous exposerons le modèle des «3E» de Paturel (1997) afin de l'adapter en tant qu'outil de description des situations d'incubation.

Dans la **Partie 2**, nous présenterons, d'abord, les choix méthodologies opérés. En effet, comme ce travail est de nature exploratoire, il est nécessaire de nous appuyer sur une analyse concrète des pratiques d'incubation dans un contexte particulier à travers une double étude qualitative auprès des dirigeants de structures d'incubation et des incubés tunisiens. Nous exposerons donc, d'une part, les résultats de l'étude menée auprès des dirigeants en spécifiant les différents processus d'incubation et les modèles d'incubation sous-jacents. D'autre part, les résultats de l'étude conduite auprès des incubés seront décrits et commentés. Cette partie s'achèvera par la proposition d'un outil d'évaluation de la performance des structures d'incubation aux différentes phases du processus d'incubation.

La démarche de notre recherche ainsi que son plan peuvent être résumés dans la figure 3.



**Thèse défendue**

**Le modèle d’incubation des pépinières tunisiennes est multiple. Il est impulsé par des variables endogènes propres à la structure d’organisation de la pépinière et des variables exogènes spécifiques aux différentes configurations d’incubation.**

Figure 3 - L’articulation de la recherche et plan de la thèse

# Partie 1 – L'incubation dans le champ de l'entrepreneuriat : émergence d'une thématique de recherche



---

## Introduction de la Partie 1

---

L'objectif principal de cette première partie est de revisiter la littérature concernant le phénomène d'incubation afin de déterminer, d'une part, ses dimensions théoriques et conceptuelles, les pratiques nationales et internationales d'incubation et, d'autre part, d'élaborer un outil stratégique d'évaluation de la performance des structures d'incubation.

Nous essayerons d'explorer, dans un **premier chapitre**, l'émergence de recherches sur l'appui à l'entrepreneuriat dans le champ de l'entrepreneuriat en tant que thématique de recherche. Notre objectif est de présenter l'étendue des recherches menées sur le phénomène d'appui à la création d'entreprises et de justifier l'intérêt de la recherche sur les structures d'incubation en entrepreneuriat.

Dans le **deuxième chapitre**, nous reviendrons sur la littérature concernant le phénomène d'incubation afin d'exposer les différentes approches théoriques développées et de dégager des conclusions sur le processus d'incubation. Nous présenterons les deux conceptions théoriques du processus d'incubation : une conception large et une autre étroite, ceci en s'appuyant sur quelques recherches menées sur ce sujet et sur les processus de création d'entreprises technologiques et/ou innovantes.

Dans le **troisième chapitre**, nous décrivons les différents modèles d'incubation, tout en s'appuyant sur la conception large du processus d'incubation. Ensuite, nous insisterons sur le modèle des «3E» qui servira de guide, dans le sixième chapitre, pour la description des différentes configurations d'incubation et la proposition d'un outil d'évaluation de la performance de l'incubation ou des structures d'incubation.

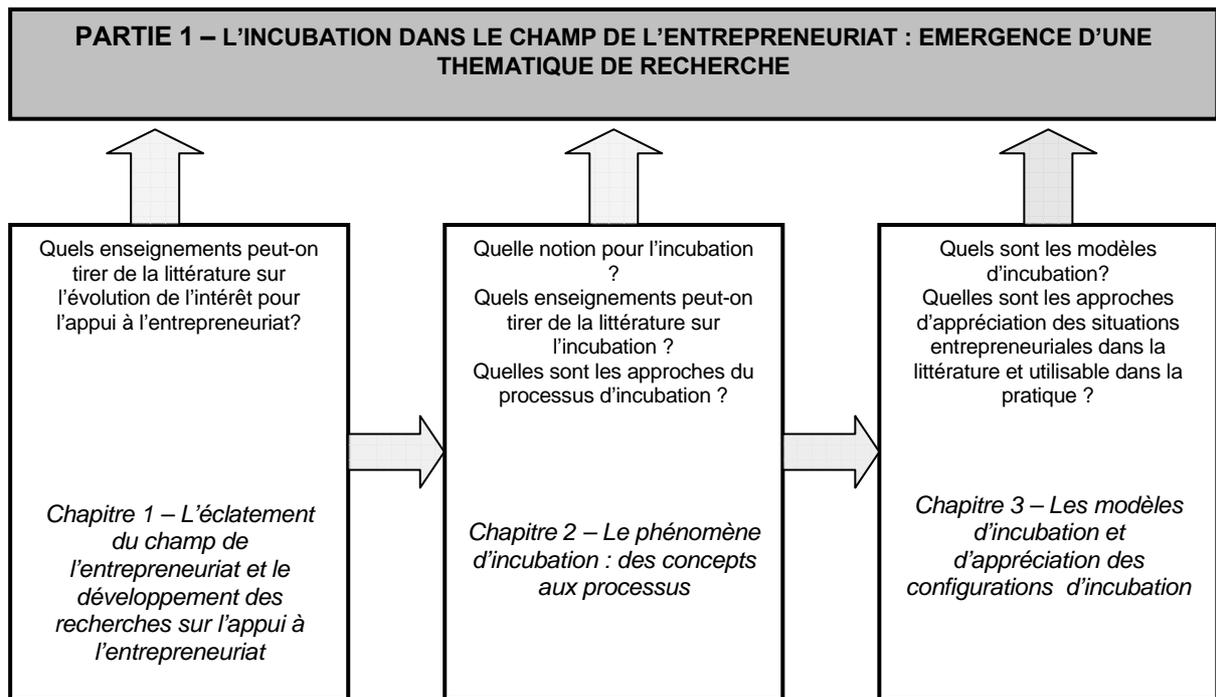


Figure 4 - L'enchaînement des chapitres 1, 2 et 3

---

# Chapitre 1 – L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur l'appui à l'entrepreneuriat

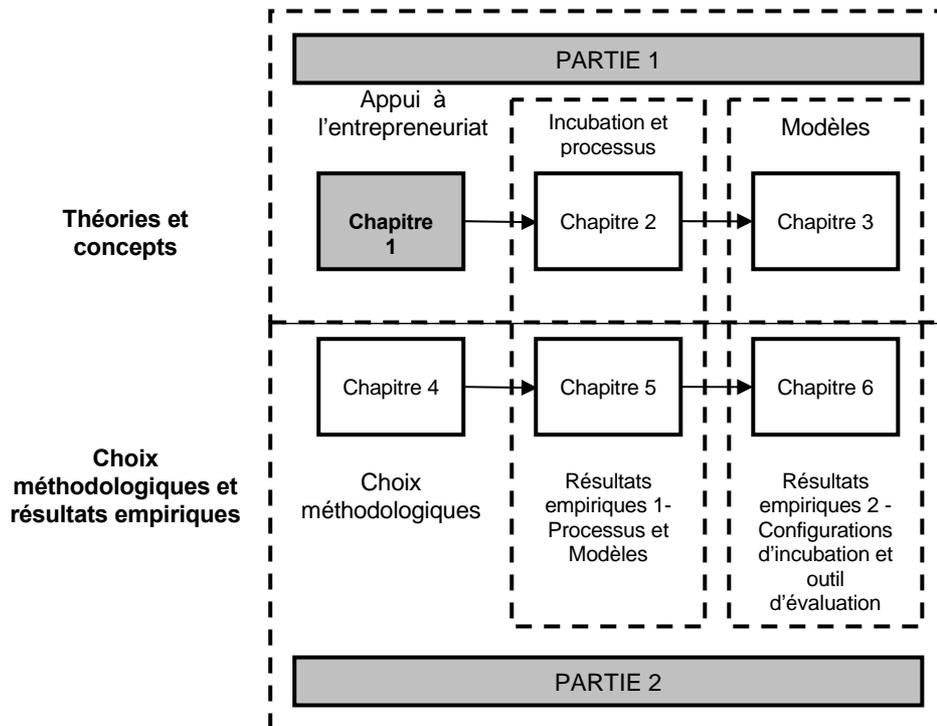
---

## 1.0. Introduction

### 1.1. Le développement des axes de recherches dans le champ de l'entrepreneuriat

### 1.2. Les recherches sur l'appui à l'entrepreneuriat

### 1.3. Le phénomène d'incubation : structures, concepts et définitions





# Chapitre 1 – L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur l'appui à l'entrepreneuriat

*« Il a fallu attendre 1979 pour voir se développer une véritable politique d'appui à la création d'entreprises »*

*(Albert, Fayolle et Marion, 1994).*

---

## 1.0. Introduction

---

L'entrepreneuriat est un domaine de recherche récent. Toutefois, il n'a pas cessé de se développer ces dix dernières années, mais beaucoup de thèmes restent encore largement inexplorés.

La reconnaissance de l'entrepreneuriat comme champ de recherche à part entière est passée par plusieurs étapes laborieuses. Ceci est essentiellement dû à la complexité du phénomène et à son rattachement à plusieurs sciences voisines. Toutefois, la principale difficulté est certainement la définition même du terme « entrepreneuriat » qui n'a pas requis un consensus universel. D'ailleurs, sur cette question, les chercheurs du domaine s'accordent sur le fait qu'il est très tôt de lui donner une définition finale (Verstraete, 2000). Il faudrait donc, avant tout, explorer les composantes du champ de l'entrepreneuriat (Fayolle, 2002) qui permettraient de comprendre le phénomène entrepreneurial.

Cependant, pendant trois siècles, l'entrepreneuriat a préoccupé les chercheurs de différentes disciplines telles que les économistes, les behavioristes, les gestionnaires, etc. Cette forte intention qui lui a été réservée est essentielle, vu que l'acte entrepreneurial lui-même est à l'origine de toute organisation créée.

Plusieurs chercheurs ont tenté de délimiter les frontières du champ de l'entrepreneuriat en déterminant des axes de recherches propres à ce domaine (Gartner, 1985, Baumol, 1993, Fillion, 1997, Bruyat et Julien, 2001). Parmi les axes de recherches identifiés, nous distinguons les systèmes d'appui à la création d'entreprises.

Ce premier chapitre sera structuré en trois parties. D'abord, nous discuterons du développement des thèmes de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat (1.1.). Dans un deuxième temps, nous analyserons les recherches qui concernent le système d'appui à la création d'entreprises (1.2.). Dans un troisième temps, nous nous intéresserons à l'analyse des concepts et des définitions des structures d'incubation et, plus spécifiquement, des incubateurs et des pépinières (1.3.).

---

## **1.1. Le développement des axes de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat**

---

Les sciences de gestion représentent la discipline la plus récente des sciences sociales. En moins de trente ans, elles se sont légitimées et éclatées en plusieurs champs de recherches afin d'explorer, comprendre, construire et répondre aux problématiques des organisations. Le dernier né de ces champs est celui de l'entrepreneuriat qui s'est rapidement développé et institutionnalisé au sein de la discipline.

En effet, l'entrepreneuriat est un domaine très riche, ses multiples composantes ont été observées et analysées par des économistes, des sociologues, des historiens, des psychologues, des spécialistes des sciences du comportement et des sciences de gestion (Fillion, 1997, Guyot et Van Rompaey, 2002). L'extension scientifique de ce champ est incontestablement tributaire d'une vision commune des chercheurs, mais aussi d'un large accord sur un corpus de connaissances, des théories produites, des perspectives et des méthodes de recherches utilisées (Fayolle, 2002).

Historiquement, la recherche en entrepreneuriat a été initiée depuis le 17<sup>ème</sup> siècle par des économistes tels que Cantillon<sup>28</sup>, Say<sup>29</sup>, Knight<sup>30</sup>, Schumpeter<sup>31</sup> qui ont focalisé leurs réflexions sur l'entrepreneur, dans un objectif, d'une part, de présenter une conception claire de l'ensemble de ses fonctions et de son profil et, d'autre part, de lui trouver une définition à travers laquelle le champ sera défini.

Les « behavioristes »<sup>32</sup> se sont intéressés, eux aussi, à l'entrepreneuriat au travers d'une analyse du comportement de l'entrepreneur et ont dominé ce champ pendant 20 ans, jusqu'au début des années 80.

Les différentes recherches des économistes et des behavioristes ont permis de connaître plusieurs caractéristiques de l'entrepreneur, mais n'ont pas pu proposer un profil type d'entrepreneur. Fayolle (2002) précise que les recherches consacrées à l'examen des caractéristiques psychologiques et sociologiques des entrepreneurs « *n'ont pas permis de séparer ceux qui sont les plus susceptibles de créer une entreprise des autres, et elles n'ont pas permis non plus de distinguer le profil psychologique de ceux qui réussissent ou de ceux qui échouent* ». Cette situation de crise a amené les chercheurs vers l'exploration d'autres axes de recherche et a provoqué l'éclatement du domaine de l'entrepreneuriat (Filion, 1997, Verstraete et Saporta, 2006).

Toutefois, Fayolle (2002) préconise deux solutions pour sortir de l'impasse. Dans un premier temps, en s'inspirant des travaux de Gartner (1990) sur « l'émergence organisationnelle » et de Bruyat (1993) sur « la dialogique individu/création », il propose une orientation des recherches vers « la relation du créateur avec l'objet de sa création ». Ensuite, il propose une

---

<sup>28</sup> Cantillon (1680-1734) a essayé de présenter une conception claire de l'ensemble de la fonction de l'entrepreneur.

<sup>29</sup> J.B. Say (1803,1816) a essayé de montrer une certaine causalité entre la création d'entreprises et le développement économique ; il s'est intéressé aussi au profil de l'entrepreneur en tant que source d'innovation.

<sup>30</sup> Knight (1921) a essayé de comprendre le phénomène entrepreneurial à partir de trois variables principales le risque, l'incertitude et le profit.

<sup>31</sup> Schumpeter (1934) a fondé ses recherches en entrepreneuriat sur l'entrepreneur en associant l'entrepreneur à l'innovateur.

<sup>32</sup> les spécialistes du comportement humain les psychologues, les psychanalystes, sociologues. A savoir, nous pouvons citer les travaux de McClelland (1961, 1971) qui s'est intéressé à l'entrepreneur en tant qu'être cherchant un fort besoin de réalisation. Il a tenté d'expliquer le développement et la prospérité d'une société par deux facteurs déterminants : le besoin de réalisation et le besoin de puissance. Même si ses hypothèses de recherches semblent être robustes, ses résultats ont été peu convaincants. Après McClelland, c'est l'école des traits de caractère qui a pris le relais à travers la recherche du profil de l'entrepreneur type. L'ensemble des recherches appartenant à cette école n'a pas pu établir à un profil scientifique qui permettrait d'identifier, à coup sûr, le profil psychologique d'un entrepreneur potentiel.

seconde solution qui se traduit par la simplification, la spécification et la réduction des objets de recherche à un champ observable avec des techniques et des méthodes courantes.

Néanmoins, ces divers courants de recherche initiateurs du champ de l'entrepreneuriat qui se sont basés sur l'exploration des facettes de l'entrepreneur, ont eu le mérite de nous enseigner la complexité de l'étude sur l'entrepreneur et démontrer que cette dernière est due à la diversité des résultats exploratoires, explicatifs et constructifs du phénomène.

Même si les recherches du départ sur la définition du phénomène et la caractérisation de l'entrepreneur n'ont pas abouti à une acceptation d'une définition universelle (Bruyat, 1993), ce champ a vécu une ascension très rapide ces deux dernières décennies. Celle-ci peut être justifié par le développement des écoles de recherches<sup>33</sup> et des revues scientifiques<sup>34</sup>, par la multiplication des manifestations scientifiques s'intéressant au champ de l'entrepreneuriat, voire axées sur une partie de ces facettes<sup>35</sup>. A ceci, nous pouvons ajouter le nombre croissant des recherches doctorales s'intéressant de près à ce champ (Paturel, 2005 et 2006).

Néanmoins, aujourd'hui la science a fait de grandes avancées dans l'exploration et l'interprétation de quelques facettes de ce champ, mais plusieurs axes sont toujours à la recherche d'une exploration scientifique afin que le champ atteigne sa phase de maturité (Cas de l'entrepreneuriat international, l'entrepreneuriat technologique, l'équipreneuriat, la reprise d'entreprise technologique, l'acadépreneuriat, etc.)

Pour une meilleure compréhension du phénomène entrepreneurial, Bruyat (1993) a tenté d'y apporter des contributions, suite aux deux constats suivants :

- l'impasse dans laquelle se trouve la recherche en matière d'entrepreneuriat est principalement due à l'absence d'une réflexion épistémologique commune et de modèles théoriques robustes ;
- pour progresser, les dispositifs d'appui à la création d'entreprises devraient être aidés par les chercheurs du domaine pour une meilleure compréhension du phénomène de la création d'entreprises.

---

<sup>33</sup> L'école autrichienne, l'école anglo saxonne, l'école francophone... de l'entrepreneuriat.

<sup>34</sup> Nous pouvons citer la revue (française) de l'entrepreneuriat.

<sup>35</sup> Nous assistons ces derniers temps à la multiplication des manifestations thématiques (à titre d'exemple, le Congrès annuelle de l'Académie de l'entrepreneuriat s'est intéressé en 2005 à l'appui à l'entrepreneuriat).

A cet effet, Bruyat (1993) a identifié différentes formes d'entrepreneuriat et plusieurs formes de création d'entreprises, et a proposé un modèle canonique général du processus de création d'entreprises.

Par une exploitation des travaux de Bruyat, Fayolle (2002) a focalisé ses recherches sur cinq principales formes d'entrepreneuriat, à savoir, la création d'entreprises ex-nihilo, la reprise d'entreprise saine ou en difficulté, la création d'entreprises par essaimage, la très forte croissance des TPE et PME et l'intrapreneuriat, en observant et décrivant les parcours de différentes catégories d'acteurs et d'entrepreneurs. Il a essayé de définir l'objet et le positionnement épistémologique et méthodologique des recherches sur l'étude du processus entrepreneurial.

Toutefois, l'approche par les processus date du début des années 90 et la plupart des chercheurs engagés dans le champ de l'entrepreneuriat s'accordent sur le fait que le cœur de la recherche en entrepreneuriat s'est déplacé de l'individu vers le processus (Bygrave et Hofer 1991, Bruyat 1993, Filion 1997).

Cette évolution vers l'étude du processus entrepreneurial n'était pas la seule dans le champ, certains chercheurs se sont focalisés sur d'autres thématiques. Filion (1997) a essayé de les recenser et a identifié, à cet effet, 25 thèmes (Tableau 1).

0. Caractéristiques comportementales des entrepreneurs	11. Alliances stratégiques
1. Caractéristiques économiques et démographiques des PME	12. Entrepreneuriat corporatif ou intrapreneuriat
2. Entrepreneuriat et PME dans les pays en développement	13. Entreprises familiales
3. Caractéristiques managériales des entrepreneurs	14. Travail autonome
4. Processus entrepreneurial	<b>15. Incubateurs et systèmes de soutien à l'entrepreneuriat</b>
5. Création d'entreprises	16. Réseaux
6. Développement d'entreprises	17. Facteurs influençant la création et le développement d'entreprises
7. Capitaux de risque et financement de la PME	18. Politiques gouvernementales et création d'entreprises
8. Gestion des entreprises, redressements, acquisitions	19. Femmes, groupes minoritaires, ethnicité et entrepreneuriat
9. Entreprises de Haute technologie	20. Education entrepreneuriale
10. Stratégie et croissance de l'entreprise entrepreneuriales	21. Recherche en entrepreneuriat
	22. Etudes culturelles comparatives
	23. Entrepreneuriat et société
	24. Franchises.

Tableau 1 - Les thèmes de recherches en entrepreneuriat (Filion, 1997)

Aujourd'hui, la plupart de ces thèmes ont été étudiés au sein du champ de l'entrepreneuriat et d'autres thèmes non répertoriés se sont développés tels que les recherches sur l'intention entrepreneuriale (Emin, 2003), sur les opportunités entrepreneuriales (Chelly, 2006), sur l'entrepreneuriat international (Cabrol, 2006), sur l'équipreneuriat (Paturel, 2005), sur l'entrepreneuriat minoritaire (Levy, 2005, Levy et Zouiten, 2005 et 2006), etc.

Néanmoins, malgré l'importance de l'appui à la création d'entreprises qui se trouve au centre du champ, les travaux francophones sur ce thème restent modestes. *« Il faut bien admettre que les systèmes d'appui à la création d'entreprises, les modes et méthodes d'accompagnement des entrepreneurs ont jusqu'à présent provoqué un faible intérêt parmi les chercheurs engagés dans le champ de l'entrepreneuriat. Les travaux ne sont pas très nombreux et depuis quelques années, pour ainsi dire pratiquement absents du paysage académique »* (Fayolle, 2002).

Toutefois, la plupart des travaux qui ont succédé à ceux de Bruyat (1993), avaient pour objectif d'aider les entrepreneurs et les accompagnateurs dans l'exercice de leur métier, en proposant de nouvelles bases théoriques, conceptuelles, méthodologiques et managériales. Malgré cela, le thème qui reste le moins connu dans le champ de l'entrepreneuriat est celui de l'appui à l'entrepreneuriat (Cuzin et Fayolle, 2006). Généralement, les chercheurs qui se sont intéressés au phénomène d'appui, n'ont exploré qu'une de ses facettes, soit en s'intéressant à l'appui financier, soit en se focalisant sur l'appui réglementaire, logistique ou managérial.

---

## 1.2. Les recherches sur l'appui à l'entrepreneuriat

---

*« L'accompagnement est souvent présenté comme l'un des facteurs de réussite des projets de création, reprise ou développement d'entreprise. Les pays dans lesquels la densité entrepreneuriale est la plus forte sont aussi ceux où l'accompagnement précoce est le plus développé »*

Cuzin et Fayolle (2006, p. 92).

Ces vingt dernières années, les systèmes d'appui à l'entrepreneuriat se sont progressivement imposés pour faire face, d'une part, aux enjeux collectifs en termes d'emplois, de renouvellement des tissus économiques et, d'autre part, aux enjeux individuels des nouveaux entrepreneurs (Albert, Fayolle et Marion, 1994, Chabaud, Ehlinger et Perret, 2004). Ainsi, plusieurs chercheurs de disciplines différentes ont essayé de décrire, de comprendre et d'expliquer les diverses pratiques d'appui à l'entrepreneuriat.

Ces derniers temps, divers travaux dans le champ de l'entrepreneuriat ont montré que l'appui est un phénomène hétérogène et complexe. En effet, comme le stipule Bruyat (1993, p.110), la création d'entreprises est un phénomène caractérisé principalement par son hétérogénéité, par ses logiques<sup>36</sup> évolutives et par ses limites floues. C'est aussi un phénomène éphémère et difficilement repérable dans le temps. En conséquence, le phénomène d'appui est naturellement caractérisé par son hétérogénéité, par ses diverses logiques d'action, par l'évolution de ses actions ce qui rend ces limites floues dans l'espace et le temps.

Aux diverses logiques de création d'entreprises, plusieurs logiques d'appui se sont développées pour répondre à l'hétérogénéité des besoins des créateurs. Ainsi, plusieurs outils et mécanismes<sup>37</sup> de soutien ont vu le jour au début des années 60 aux Etats-Unis et au cours des années 70-80 en Europe et, plus récemment, dans quelques pays émergents. Nous recensons, d'une part, des mécanismes gouvernementaux d'aide à la création d'entreprises

---

<sup>36</sup> Bruyat (1993, p.98) a identifié quatre principales logiques de création d'entreprises selon les degrés de nouveauté et d'indépendance : PMIsation juridique, Croissance interne, reprise d'entreprise et création ex nihilo. Ainsi, il existe au moins quatre logiques d'appui : l'appui à la PMIsation, l'appui à la croissance interne, l'appui à la reprise et l'appui à la création ex nihilo.

A ces quatre logiques, nous identifions des logiques intermédiaires tels que l'essaimage (une forme de création bénéficiant d'un appui de la part de l'essaimageur). Daval (2000) a exploré le processus entrepreneurial d'essaimage en conceptualisant et modélisant le phénomène d'essaimage.

<sup>37</sup> Publics et privés, généralistes ou spécialisés, dans l'appui d'une ou de plusieurs formes de création.

tels que l'appui financier<sup>38</sup>, l'appui logistique et l'hébergement<sup>39</sup>, l'appui réglementaire et fiscal et, d'autre part, des organismes publics et privés spécialisés dans la sensibilisation<sup>40</sup>, l'information et l'orientation, l'accompagnement, le suivi<sup>41</sup> et la formation des porteurs de projets d'entreprises pendant les différentes phases du processus de création et de démarrage.

En France, la première recherche sur la thématique de l'appui à l'entrepreneuriat remonte, à notre connaissance, à 1980 au travers des recherches de Benoum et Sénicourt, suivie par les travaux de Le Marois (1985) sur la mise en place des dispositifs de soutien aux entrepreneurs, d'Albert (1986) sur les pépinières d'entreprises, de Albert et Mougnot (1988) sur l'appui à la création d'entreprises de haute technologie, de Gauthier, Schneider et Maunoury (1988) sur l'appui des pépinières et des grandes entreprises aux créateurs d'entreprises, d'Albert, Ramus et Salmon (1989), de Bruyat et Humblot (1990) et Bruyat (1992) sur l'appui régional à la création d'entreprises, Dontenwill et Marion (1993) sur la formation au sein des pépinières d'entreprises, d'Albert, Fayolle et Marion (1994) sur l'évolution des systèmes d'appui.

Le point commun entre ces différentes recherches est qu'elles se sont intéressées aux mécanismes et aux organismes d'appui à l'entrepreneuriat ex-nihilo. Cet intérêt peut être expliqué principalement par la mobilisation accrue des pouvoirs publics pour le développement des nouvelles entreprises<sup>42</sup>, gage de progrès économique et social.

A partir de la moitié des années 90, les recherches et les études francophones se sont plus intéressées à la nature des systèmes d'appui (Bruyat, 1992, 1993, Berger-Douce, 2001 et 2003, Chabaud, Charriere, Ehlinger, Perret et Revault., 2002, Albert, Bernasconi et Gaynor, 2002 et 2003), à leurs logiques d'actions (Albert, Fayolle et Marion, 1994, Schmitt, Berger-Douce et Bayad, 2004, Albert, Bernasconi et Gaynor, 2002 et 2003), à leurs contributions (Chabbal, 1998), voire aux réseaux qu'ils mobilisent (Leyronas et Sammut, 2000, Chabaud, Ehlinger et Perret, 2003, 2004 et 2005).

---

<sup>38</sup> Crédits, subventions, dégrèvements, dons, fonds de garanties, fonds d'amorçages...

<sup>39</sup> Les hôtels d'entreprises.

<sup>40</sup> Les cellules de valorisation.

<sup>41</sup> Les incubateurs et les pépinières d'entreprises.

<sup>42</sup> L'intérêt a plus porté sur les entreprises innovantes et les entreprises technologiques. Au départ, les problématiques d'appui à la reprise d'entreprise, à l'intrapreneuriat ou aux autres formes d'entrepreneuriat (Bruyat, 1993) n'étaient pas d'actualité. Il faut aussi noter qu'il existe davantage d'organismes de soutien à la création ex-nihilo que d'organismes spécifiques à la reprise ou à la création d'entreprises par essaimage.

## 1.2.1. L'appui à l'entrepreneuriat : concepts, outils, mécanismes et objectifs

### 1.2.1.1. Définitions et concepts

Au terme « appui », nous associons souvent les termes support, aide, soutien ou accompagnement. Ces diverses terminologies sont aussi utilisées dans le champ de l'entrepreneuriat pour désigner l'appui à la création ou à la reprise d'entreprise.

Néanmoins, le concept « appui à l'entrepreneuriat » a été souvent employé par les chercheurs pour désigner les divers mécanismes d'aide aux *entrepreneurs* et aux *entreprises* en démarrage et/ou en difficulté.

Ainsi, plusieurs définitions coexistent dans la littérature. Ceci peut être expliqué par le fait que les recherches menées sur l'entrepreneur ont permis de dégager plusieurs typologies et caractéristiques et de même les recherches menées sur le concept d'entrepreneuriat ont identifié diverses natures de création. En conséquence, l'appui à l'entrepreneuriat peut concerner les différents types d'entrepreneurs ou un type spécifique d'entrepreneur, les différentes catégories d'entreprises ou une catégorie d'entreprises, voire les deux à la fois (tableau 2).

Il existe toutefois plusieurs conceptions de l'appui à l'entrepreneuriat :

→ Une conception large qui porte sur l'ensemble des instruments d'appui (Bruyat, 1992) avec, la sensibilisation, l'accueil et l'orientation des nouveaux entrepreneurs ou des porteurs de projets, l'information et la mise en réseau, l'accompagnement, le conseil et le suivi, la formation (courte ou longue), l'appui logistique (secrétariat, gestion...), le financement, l'implantation, etc.

→ Une conception étroite qui cible un volet précis uniquement, comme la classification en trois axes d'appui d'Albert, Fayolle et Marion (1994) : l'appui financier, le conseil et la formation et le soutien logistique. Cependant, chaque axe est caractérisé par un ensemble d'actions.

Les catégories d'appui	Un type spécifique d'entrepreneur	Tous types d'entrepreneur
<b>Une catégorie unique d'entreprises</b>	L'appui des chercheurs du public à l'entrepreneuriat technologique. L'appui des ingénieurs à l'entrepreneuriat industriel. L'appui des cadres à la reprise d'entreprises. L'appui des artisans à la création d'entreprises artisanales.	L'appui à la création d'entreprises artisanales. L'appui à la création d'entreprises innovantes et/ou technologiques. L'appui à la création d'entreprises industrielles. L'appui à la reprise d'entreprises.
<b>Toutes catégories d'entreprises</b>	L'appui des chômeurs à la création d'entreprises. L'appui des femmes à la création d'entreprises. L'appui des jeunes diplômés à la création d'entreprises. L'appui des ingénieurs et des chercheurs à la création d'entreprises. L'appui des cadres à la création d'entreprises.	L'appui à la création d'entreprises

Tableau 2 - Exemples de catégories d'appui à l'entrepreneuriat

#### 1.2.1.2. Les outils et les mécanismes d'appui à l'entrepreneuriat

La plupart des mécanismes d'appui à la création d'entreprises sont d'ordre politique comme les mécanismes d'appui financier (dons, subventions, crédits, primes d'aménagement), réglementaire (garanties, guichet unique, assouplissement des procédures), social (exonération de charges sociales), fiscal (dégrèvement, exonération fiscale, zone franche), logistique (construction d'hôtels d'entreprises publiques, constructions de pépinières d'entreprises publiques, construction de pôles technologiques et de centres d'incubation).

Toutefois, rarement les recherches en entrepreneuriat ont fait la distinction entre outil (ou moyen ou instrument ou pratique) d'appui et mécanisme d'appui. Les outils d'appui sont généralement du ressort des structures et des organismes privés et publics, alors que les mécanismes d'appui sont plus du ressort des pouvoirs publics et des gouvernements.

Bruyat (1992) a montré que sur chaque phase du processus de création et de développement des entreprises, il existe des structures et des organismes d'appui qui interviennent avec des outils d'appui spécifiques aux besoins des créateurs et des entreprises (projets d'entreprises).

Ces outils définissent généralement les objets de l'organisme ou de la structure d'appui. Ainsi, les structures de sensibilisation ont pour objet de susciter l'intérêt à l'entrepreneuriat chez une population cible<sup>43</sup>, alors que les structures d'accompagnement ont pour but d'aider les accompagnés (porteurs de projet, entrepreneurs) dans le montage de leurs projets et/ou dans le démarrage de leur entreprise.

Bruyat (1992), a montré dans ces recherches que l'organisation des divers instruments d'appui à la création d'entreprises dans un système donné représente la filière de l'appui à la création d'entreprises.

#### *1.2.1.2.1. La sensibilisation*

La sensibilisation a pour objectif de stimuler les initiatives à ce qu'il y ait plus de candidats à la création ou à la reprise d'entreprise. Elle peut s'adresser à tous les citoyens d'un pays ou à des populations ayant certaines caractéristiques (chercheurs, jeunes diplômés, minorités ethniques, étudiants en formation initiale ou continue, chômeurs, cadres d'entreprises...). La sensibilisation peut également viser des zones géographiques particulières (zone franche, zone d'encouragement, zone industrielle, zone touristique) ou certaines catégories d'entreprises (entreprises innovantes, entreprises industrielles, entreprises artisanales...).

La sensibilisation à l'entrepreneuriat a la vocation d'agir sur les acquis d'une personne pour favoriser l'acte d'entreprendre. Elle a donc pour objet d'agir sur l'intention entrepreneuriale des personnes visées (Boissin, 2003 ; Emin, 2003 ; Chelly, 2006).

Il existe diverses pratiques de sensibilisation. Ceci est certainement dû à la nécessité de prendre en compte plusieurs facteurs tels que la culture, les habitudes, les coutumes, les connaissances, les aptitudes... spécifiques à la population visée. Nous présentons quelques-unes des ces pratiques de sensibilisation les plus utilisées :

- les actions pédagogiques (cours, modules, conférences) ;
- les manifestations associatives (conférences, journées d'information) ;
- les actions incitatives (concours, subventions, prêts...) ;
- les actions de communication (campagnes télévisées, radio, journaux...) ;

---

<sup>43</sup> Les cellules de valorisation des universités cherchent à sensibiliser les universitaires et les chercheurs à la création d'entreprises à partir des résultats de recherches.

En France, les actions de sensibilisation ont débuté relativement tôt avec l'organisation du premier salon de la création d'entreprises en 1977, la création de l'Agence Nationale à la Création d'entreprises (ANCE) et le passage des premières campagnes télévisées en 1986 et 1987. Ces actions ont eu un effet significatif sur la population française et l'ANCE a enregistré un accroissement du nombre de créations d'entreprises (Vibert et Letowski, 1992).

#### *1.2.1.2.2. L'accueil et l'information*

Cet instrument d'appui a pour objectif de prendre en charge les créateurs potentiels cherchant à s'informer sur la création d'entreprises. Les pratiques d'accueil et d'information des porteurs de projets sont assez nombreuses. C'est dans ce sens que nous recensons les simples actions d'écoute et d'orientation vers les structures d'appui appropriées et les actions d'informations par l'organisation de sessions courtes d'information (ou des réunions périodiques en groupe) sur les procédures de création et les formalités à accomplir.

Ils permettent aux créateurs potentiels d'éviter les erreurs grossières dues à l'inexpérience.

#### *1.2.1.2.3. L'accompagnement et le conseil*

Comme la sensibilisation à l'entrepreneuriat ayant la vocation d'agir sur l'intention entrepreneuriale des personnes visées, l'accompagnement et le conseil ont pour objectif d'agir sur l'action entrepreneuriale.

Tout d'abord, l'accompagnement d'un créateur d'entreprise suppose que ce dernier dispose d'un (des) projet(s) plus ou moins précis. L'objectif de l'accompagnement est d'encadrer et d'aider les créateurs dans la résolution des problèmes qui surgissent au cours du processus de création (le test du prototype, le montage du projet, la rédaction du business plan, la négociation, la création effective). Le but de l'accompagnement n'est pas donc de prédire la réussite ou l'échec d'un projet, mais de favoriser la réussite de l'entrepreneur (Bruyat, 1993).

L'accompagnement est un parcours qui porte le créateur vers l'autonomie. C'est une démarche qui s'inscrit dans le temps (Sammut, 2003). Cette dernière permettra au créateur d'accéder à l'information et à la connaissance nécessaires à la concrétisation de son projet

d'entreprise. L'accompagnement est basé sur une relation interpersonnelle entre l'accompagnateur et le créateur. Il permet de développer des compétences entrepreneuriales par apprentissages collectifs.

Cuzin et Fayolle (2006) ont identifié cinq notions clés sur lesquelles s'appuie l'accompagnement : la relation interpersonnelle, la durée, la fréquence des rencontres, l'apprentissage et l'accès aux ressources matérielles et immatérielles.

#### *1.2.1.2.4. La formation*

Le thème de la formation entrepreneuriale a mobilisé plusieurs chercheurs engagés dans le champ de l'entrepreneuriat (Estay et Tchankam, 2001 ; Dontenwill et Marion, 1993 ; Cesar, 2003 ; Schieb-Bienfait, 2000). La formation entrepreneuriale est aujourd'hui reconnue comme étant primordiale pour la bonne conduite des nouveaux projets entrepreneuriaux et pour améliorer les compétences des entrepreneurs. Elle a pour objectif de combler les lacunes des entrepreneurs en matière de gestion et de management (Schieb-Bienfait, 2000)

Il existe toutefois deux pratiques de formation entrepreneurial : des formations ante création et des formations post création. Concernant les formations ante création, elles peuvent avoir plusieurs objectifs différents. Nous distinguons ainsi la formation qui a pour objectif l'évaluation initiale du projet (formation de courte durée) de celle orientée vers l'élaboration effective du projet d'entreprise<sup>44</sup>.

Généralement, ces types de formations à l'entrepreneuriat sont dispensés en groupe et les candidats aux formations spécialisées (pour l'élaboration effective du projet d'entreprise) passent par des étapes de sélection.

La formation post création concerne les entrepreneurs déjà établis. Elle a pour objectif de répondre à des besoins pratiques spécifiques en gestion, en stratégie, en comptabilité, etc. Généralement, ce sont les sociétés privées de conseils qui proposent des formations adaptées aux besoins des entrepreneurs. Des programmes publics nationaux et internationaux de mise à niveau des entreprises proposent également des formations managériales spécifiques aux entrepreneurs et aux dirigeants d'entreprises.

---

<sup>44</sup> En France l'ANPE et les chambres des métiers et de l'artisanat jouent un rôle important dans le financement de ces formations.

#### *1.2.1.2.5. La logistique*

L'appui logistique a pour objectif de faciliter les processus de création en fournissant aux entrepreneurs naissants les moyens matériels nécessaires tels que le secrétariat, l'accès à l'information, les moyens informatiques, les moyens administratifs afin qu'ils puissent donner le temps nécessaire à l'étude de leur projet. L'appui logistique permet de minimiser les coûts de création et de démarrage des nouvelles entreprises<sup>45</sup>. Généralement, les pépinières, les incubateurs et les centres d'affaires proposent des services d'appui logistique.

#### *1.2.1.2.6. Le financement*

L'appui financier s'est beaucoup développé avec la vague de la création de start-up d'Internet et des PME de haute technologie. L'objectif de l'appui financier est de subvenir aux besoins des créateurs au cours des phases critiques de pré création et de post création. Ainsi, la notion de « financement d'amorçage » s'est peu à peu développée et diversifiée dans le paysage entrepreneurial. Ces derniers temps, deux catégories de financement d'amorçage se sont institutionnalisées : les fonds d'amorçage projet et les fonds d'amorçage démarrage.

A côté du financement d'amorçage, d'autres pratiques privées d'appui financier se sont développées telles que le financement privé de personnes physiques connues, sous le nom de « Business Angels », le financement privé à risque ou « le capital risque » et l'appui financier d'entreprises industrielles (clients, fournisseurs, partenaires), etc.

#### *1.2.1.2.7. L'implantation*

L'implantation correspond à la pratique d'hébergement des porteurs de projets et des nouvelles entreprises en création dans un environnement économique d'affaires spécifique.

Nous recensons deux principales pratiques d'implantation :

- l'hébergement au sein d'une organisation d'appui telle que les pépinières d'entreprises, les incubateurs d'entreprises et les hôtels d'entreprises ;

---

<sup>45</sup> Nous reviendrons avec plus de détails sur la fonction de l'appui logistique au sein des structures d'incubation.

- l'implantation dans un espace spécifique d'encouragement et d'appui tel que les zones franches, les zones d'encouragement, les pôles technologiques ou les technopoles.

### **1.2.2. La filière de l'appui à l'entrepreneuriat**

La création d'une entreprise (le passage de l'intention à la création) est un processus plus au moins long dans le temps. L'appui à la création intervient afin de faciliter et accélérer ce processus. Il vise des objectifs différents. Bruyat (1992) on a recensé trois :

- sensibiliser et stimuler l'initiative afin qu'il y ait plus de création d'entreprises ;
- limiter les échecs des porteurs de projets et des nouvelles entreprises en démarrage ;
- assurer aux jeunes entreprises de plus grandes possibilités de développement.

Toutefois, les premiers objectifs du système de soutien à l'entrepreneuriat étaient d'apporter aux nouveaux entrepreneurs des conditions d'accès plus facile aux ressources qui leur sont nécessaires. Néanmoins, les objectifs varient d'un système à un autre et ils dépendent largement du statut de leurs acteurs.

Plusieurs agents opèrent aujourd'hui dans le secteur de l'appui à l'entrepreneuriat. Les pouvoirs publics jouent un rôle principal dans l'organisation du système et dans la coordination entre les divers acteurs publics de l'appui. Toutefois, ces derniers temps, nous assistons à une présence plus ou moins importante du privé<sup>46</sup> dans la filière de l'appui.

#### **1.2.2.1. L'organisation des structures et des organismes d'appui à l'entrepreneuriat**

Dès le début des années 70, la majorité des pays développés se sont engagés dans une politique d'appui à la création d'entreprises. Toutefois, les Etats-Unis sont considérés comme les pionniers du domaine. Ils affichent une certaine avance dans les pratiques d'appui et une meilleure connaissance rendue possible par les diverses expériences de ses Etats.

---

<sup>46</sup> Cette présence fait suite à la bulle Internet des années 90 et à la vague de développement des « start-up » qui a suivi.

Les pays européens ont pris conscience de l'impératif<sup>47</sup> de développer des outils et des mécanismes de soutien à l'entrepreneuriat. Nous avons assisté à la création d'agences spécialisées dans la création d'entreprises<sup>48</sup>, de pépinières et d'hôtels d'entreprises dans les années 80, de technopoles et Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation (CEEI) dans les années 90 et d'incubateurs d'entreprises publics à la fin des années 90 (Caisse de Dépôt et Consignation française, 2002). Toutefois, la mise en place des différentes structures d'appui a été initiée par divers acteurs publics tels que l'Union Européenne, les gouvernements, les pouvoirs publics régionaux et les collectivités territoriales.

Aujourd'hui, les Chambres de Commerces et d'Industrie (CCI), les chambres des métiers et de l'artisanat, les universités et les écoles, les agences de formation professionnelle, les agences de promotion de l'emploi, les boutiques de gestion, les associations de valorisation, les associations de professionnels et de dirigeants, les banques, les cabinets de conseils et d'expertises, les associations de business Angels, les incubateurs d'entreprises et les pépinières d'entreprises jouent un premier rôle dans l'appui à l'entrepreneuriat.

Généralement, la contribution des acteurs publics dans la filière de l'appui s'est structurée sous forme de réseaux locaux et régionaux. Le métier principal de ces réseaux est de développer des pratiques de coopération et de collaboration entre les diverses institutions publiques engagées dans l'appui.

Toutefois, ces derniers temps, les pouvoirs publics ont développé de nouveaux modes d'organisation plus souples afin de faire participer les organismes et les réseaux privés d'appui dans les réseaux d'appui publics déjà existants. Nous avons assisté au développement de nouveaux outils et mécanismes d'appui hybrides (surtout dans le cadre de l'essaimage). L'objectif d'une telle stratégie de coopération et de coordination entre les structures publiques et privées est, d'une part, de minimiser les risques de rivalité (publique / privée) et, d'autre part, de proposer une filière d'appui claire et efficace au niveau local, régional, voire national.

La finalité de l'organisation de réseaux mixtes est donc d'offrir un service de qualité s'appuyant sur une mission d'intérêt commun et d'engagement civique en opposition avec la

---

<sup>47</sup> La majorité des pays européens affichaient, au début des années 70, des taux de natalité des entreprises assez faible et un niveau insuffisant de renouvellement du tissu industriel.

<sup>48</sup> Cas de l'ANCE en France en 1979.

seule structuration de l'aide sur des principes de marché et de concurrence (Leyronas et Sammut, 2000).

Aujourd'hui, il existe trois configurations possibles dans l'organisation des réseaux d'appui à la création d'entreprises :

- les réseaux privés ;
- les réseaux publics ;
- les réseaux mixtes ou hybrides.

#### 1.2.2.2. La filière française de l'appui à l'entrepreneuriat

Bruyat (1992) a proposé une synthèse de la filière de l'appui à la création d'entreprises dans la région du Rhône Alpes. Elle a été résumée dans un schéma dans lequel il a croisé les instruments d'appui aux structures d'appui et aux organismes d'appui.

Nous avons repris la logique de l'analyse de Bruyat (1992) afin de réactualiser la filière en s'appuyant sur les nouvelles analyses théoriques des mécanismes d'appui français. Nous nous sommes appuyé principalement sur l'analyse de Cuzin et Fayolle (2006), d'Albert, Marion et Fayolle (1994) et d'autres sources documentaires, principalement les sites web d'organismes d'appui français.

<b>Sensibilisation</b>	Cellule de valorisation Maison de l'entrepreneuriat APCE Universités Associations			
<b>Accueil</b>	ANCE Conseils généraux Communes CCI (Espace Entreprendre) Chambres des métiers			
<b>Information</b>	Informations générales APCE ANPE CCI Chambres des métiers et de l'artisanat	Informations spécialisées CCI APCE		
<b>Accompagnement et conseil</b>		Incubateurs de projets Les boutiques de gestion AFPA Chambres de Commerce et d'Industrie Universités et Ecoles Cabinets de conseils	Pépinières d'entreprises Chambres des métiers et de l'artisanat Les boutiques de gestion et de l'artisanat  Chambres de Commerce et d'Industrie Universités et Ecoles Cabinets de conseils	
<b>Formation</b>	<b>Formations courtes généralistes</b>  ANPE Maison de l'entrepreneuriat Chambres des métiers et de l'artisanat	<b>Formations longues spécialisées</b> CCI Les boutiques de gestion AFPA Chambres de Commerce et d'Industrie Universités et Ecoles Cabinets de conseils Laboratoires de recherche (privés ou publics)	<b>Formations spécialisées</b>  Cabinets de conseils	
<b>Logistique</b>		Incubateurs de projets CCI Technopoles, pôles technologiques	Pépinière d'entreprises Technopole, pôle technologique	
<b>Financement</b>		Fonds d'amorçage (projet) Subventions Dons Concours Business Angels CCI OSEO ANVAR OSEO BDPME	Fonds d'amorçage (développement) Capital risque (AFIC) Crédits Primes d'aménagement Concours Subvention Fonds Régional Avances remboursables OSEO ANVAR OSEO BDPME ADIE Réseau Entreprendre	
<b>Implantation</b>		Incubateurs de projets Universités Pole technologiques Entreprises	Pépinières d'entreprises Hôtels d'entreprises Conseils généraux Communes CCI	
	<b>Intention de créer Recherche d'une idée</b>	<b>Montage du projet</b>	<b>Création-démarrage</b>	<b>Survie-développement</b>

Tableau 3 - La filière d'appui à l'entrepreneuriat (adapté Bruyat, 1992)

---

### **1.3. Le phénomène d'incubation : structures, concepts et définitions**

---

L'appui à la création d'entreprises s'est fortement développé ces trente dernières années dans la plupart des pays développés et dans quelques pays émergents. Les divers mécanismes et outils d'appui à l'entrepreneuriat mis en place ont donné des résultats positifs en termes de croissance du nombre de créations d'entreprises, de baisse du taux d'échec des nouvelles entreprises, de créations de nouveaux emplois et de richesse économique.

En conséquence, plusieurs chercheurs de différentes disciplines<sup>49</sup> se sont intéressés aux divers outils d'appui à l'entrepreneuriat afin de décrire, de comprendre et d'explorer ces diverses facettes. Les premières recherches sur les systèmes d'appui à l'entrepreneuriat ont principalement porté sur les structures d'accompagnement, de conseil et d'hébergement aux Etats-Unis comme les incubateurs et les pépinières d'entreprises.

Toutefois, les pratiques d'incubation de projets et d'entreprises se sont très vite développées et ont acquis une légitimité dans le paysage économique des Etats-Unis et de quelques pays européens.

La revue de littérature anglo saxonne et francophone sur les structures d'incubation de projets entrepreneuriaux et d'incubation d'entreprises, a permis de distinguer principalement deux types de structures : les incubateurs et les pépinières. En effet, la littérature a révélé, d'une part, l'existence d'une différence sémantique entre ces deux concepts et, d'autre part, un désaccord entre chercheurs sur une définition universelle de ces concepts. Ceci peut être dû :

- au décalage entre les critères de définition anglo-saxons et francophones (promoteur, activité, missions, rôle, mode de financement, statut...);
- à l'évolution et la diversification des activités des incubateurs et des pépinières durant ces deux dernières décennies ;
- au statut de ces institutions (public ou privé) ;
- à l'environnement économique et politique (politique gouvernementale) de chaque pays.

---

<sup>49</sup> Principalement les économistes et les gestionnaires. Les premiers cherchaient à étudier l'impact économique des pratiques d'appui, leur utilité, et les seconds cherchaient à comprendre, à décrire et à explorer les pratiques d'appui.

### 1.3.1. Les pépinières en entrepreneuriat

#### 1.3.1.1. Essence du concept de pépinière

Le terme « pépinière » a été souvent utilisé dans le domaine de l'agriculture. A ce propos, l'encyclopédie Larousse (2005) le définit ainsi : « une pépinière est un nom féminin de pépin, c'est un terrain où l'on bouture, marcotte, sème et élève des arbres fruitiers, forestiers ou d'ornement destinés à être replantés».

Ce terme a plusieurs traductions anglaises « *breeding-ground* », « *seedbed* » ou « *nursery* », voire « *incubator* ».

Le terme anglais « *nursery* » est défini comme étant « un bâtiment avec des murs et un toit en verre ; pour la culture et l'exposition des plantes dans des conditions contrôlées »<sup>50</sup>.

Le terme « *breeding ground* » est un endroit où les animaux se multiplient (« *a place where animals breed* »).

Enfin, le terme « *seedbed* » fait référence à un lit où des jeunes plantes ou des arbres cultivés d'une graine, sont développés avant leur transplantation (« *a bed where seedlings are grown before transplanting* »).

Le terme « pépinière » a évolué vers d'autres domaines. L'encyclopédie Larousse (2005) définit une pépinière d'entreprises, comme une « *structure d'accueil temporaire proposant des locaux, des aides et des services adaptés aux besoins spécifiques des entreprises en création ou nouvellement créées* ».

Il apparaît que le terme « pépinière » a été utilisé dans plusieurs domaines. Cependant, en entrepreneuriat, cette terminologie est propre au contexte francophone puisque le mot est peu, voire pas du tout, utilisé dans le monde anglosaxon.

#### 1.3.1.2. La littérature sur le concept de pépinière

Le concept de pépinière d'entreprises est apparu tardivement en France au début des années 80, alors qu'il a été inventé aux Etats-Unis au début des années soixante (Albert, 1986). La littérature sur le concept de pépinière fait apparaître plusieurs catégories. En 1992, Bruyat a

---

<sup>50</sup> « *a building with glass walls and roof; for the cultivation and exhibition of plants under controlled conditions* ».

distingué deux catégories de pépinières, les pépinières de projets<sup>51</sup> et les pépinières d'entreprises ou pépinières avec murs. Il a montré que ce sont deux structures qui agissent de façon radicalement différente avec des logiques d'actions propres.

#### *1.3.1.2.1. Les pépinières de projets*

Généralement, les pépinières de projets accueillent des créateurs avant la constitution de leur entreprise et mettent à leur disposition des appuis diversifiés et adaptés à leurs besoins.

Pour Bruyat (1992), une pépinière de projets n'est autre qu'un incubateur. C'est un organisme d'entraînement au métier de chef d'entreprise qui apporte des services matériels et immatériels. Bruyat indique que l'apport d'une pépinière de projets est « *avant tout d'un apport en matière grise et en réseau relationnel* ».

Les pépinières de projets forment et accompagnent<sup>52</sup> les porteurs de projets dans le but de limiter les risques d'échecs et d'accroître les capacités de développement des futures entreprises. L'objectif des formations proposées par une pépinière de projets est de combler les déficiences de compétences ou de former de nouvelles connaissances<sup>53</sup> au porteur, indispensables pour finaliser un projet et tendre vers plus de sûreté et de réalisme.

Les pépinières de projets fournissent également des moyens logistiques tels que des services de secrétariat, un accès à l'information, des moyens informatiques, des facilitations pour accélérer le processus de création et pour réaliser une étude sérieuse de projet de création.

Nous pouvons donc conclure que les pépinières de projets agissent en amont de la création. Elles contribuent à l'amélioration de la qualité des projets en permettant aux nouveaux créateurs, qui n'ont pas encore formalisé leur idée et qui ne possèdent pas tous les atouts pour réussir, de développer des projets plus réalistes.

---

<sup>51</sup> Bruyat (1992) les appelle aussi des incubateurs.

<sup>52</sup> Bruyat insiste sur le fait que, d'une part, la formation n'est pas une fin en soi mais un aspect particulier de l'accompagnement des créateurs et, d'autre part, l'accompagnement a pour objectif d'aider les créateurs, mais il ne doit pas les mater.

<sup>53</sup> Les formations de gestion, de management, voire des formations techniques, commerciales, juridiques et fiscales.

### 1.3.1.2.2. Les pépinières d'entreprises

Initialement, les pépinières d'entreprises accueillent des entreprises après leur création effective et proposent des services, en général marchands, indispensables au développement des jeunes organisations. Elles peuvent être généralistes, industrielles ou innovantes, de nouvelles technologies. Elles offrent essentiellement des locaux avec des conditions particulières de location et la possibilité d'utiliser des services partagés.

Toutefois, l'évolution des pépinières d'entreprises fait apparaître de nouvelles fonctions telles que les services de conseils et d'aides en management ou en technologie, la mise en relation avec les milieux d'affaires ou scientifiques à travers la mobilisation de réseaux internes et externes.

Selon la Commission Européenne, « une pépinière d'entreprises est une place où des sociétés nouvellement créées sont concentrées dans un espace limité. Elle a pour but d'améliorer les chances de croissance et le taux de survie de ces sociétés à l'aide d'une construction modulaire comportant des installations communes (téléfax, installations informatiques, etc..) et aussi en leur apportant une aide pour la gestion et des services de soutien. Avec un accent principal sur le développement local et la création d'emplois. L'orientation technologique est souvent marginale »<sup>54</sup>.

Cette définition montre que les pépinières d'entreprises ont pour objectifs de faciliter le démarrage des jeunes entreprises en limitant les risques d'échec.

### 1.3.1.2.3. Pépinière d'entreprises ou pépinière de projets ?

Dans notre recherche, nous défendons l'idée qu'il faudrait non seulement relever la distinction entre pépinière et incubateur<sup>55</sup>, mais aussi entre pépinière de projets et pépinière d'entreprises, car nous estimons que l'omission d'une telle distinction est source de biais forts dans toute analyse qui porte sur les structures d'incubation. Cette remarque est importante, vu que les recherches en entrepreneuriat ont montré que la logique de création est radicalement différente de la logique de démarrage d'entreprises (Fayolle, 2002).

---

<sup>54</sup> J.O C186/51/52 dd.27 juillet 1990.

<sup>55</sup> Nous reviendrons sur cette remarque à la fin de ce chapitre.

Par exemple, dans une approche comparative des dispositifs d'accompagnement français (technopole, pépinière et incubateur) et sans faire la distinction entre les deux catégories de pépinières (pépinière de projets et pépinière d'entreprises), Berger-Douce (2001) propose une définition assez large du concept de pépinière, « *c'est un site d'accueil temporaire des porteurs de projet de création d'entreprises avec pour fonctions :*

- *une mise à disposition de locaux modulaires (en location à durée limitée) ;*
- *un accès à des services à coûts partagés ;*
- *un recours possible à des services d'aides en management ou en technologie, ainsi qu'une mise en relation avec les milieux d'affaires ou scientifiques ;*
- *un lieu d'échanges **inter-entreprises** et de soutien moral animé par une équipe de direction ».*

De cette définition, il ressort qu'une pépinière supporte à la fois les porteurs de projets et les entreprises. Toutefois, dans une synthèse, Berger-Douce (2001) établit parfaitement la distinction entre les pépinières et les incubateurs régionaux<sup>56</sup>. Selon ses propos, ces derniers se positionnent en amont de la création d'entreprises et se focalisent sur la détection et l'accompagnement des porteurs de projets innovants alors que les pépinières accompagnent des créateurs d'entreprises.

Cette synthèse est donc intéressante d'un point de vue théorique, mais elle démontre que la définition initiale proposée sur la cible des pépinières (les porteurs de projets de création d'entreprises) est contradictoire avec ces résultats.

### 1.3.1.3. Les pépinières de projets et les pépinières d'entreprises en France

La première pépinière créée en France est celle d'Evry en 1985. Son principal objectif était de répondre à des besoins spécifiques d'immobilier pour l'installation de jeunes entreprises dans une nouvelle ville. Progressivement, cette pépinière s'est dotée de services supplémentaires (services, accompagnements et conseils) devenant par la suite l'un des Centres d'Entreprises et d'Innovation (CEI) de référence.

Les pépinières étaient des outils tournés vers l'insertion par l'économie et la reconversion des sites industriels. Elles se sont développées à l'initiative des collectivités territoriales et des

---

<sup>56</sup> Promus en France dans le cadre de la Loi sur l'Innovation du 12 juillet 1999. Ces incubateurs ont pour finalité de concourir à la création d'entreprises technologiques.

chambres de commerce qui les conçoivent à la fois comme un moyen d'aider les créateurs d'entreprises et comme un outil d'aménagement du territoire.

Dans les années 90, les pépinières d'entreprises sont devenues des structures d'hébergement, de services et d'accompagnement du porteur de projet. Elles sont reconnues comme outil d'appui à l'entrepreneuriat<sup>57</sup> (appui pour l'entrepreneur et/ou pour l'entreprise). Ainsi, cet outil de développement économique a évolué d'une activité de gestion immobilière vers celle de soutien actif à la création d'entreprises.

Les pépinières françaises avaient pour mission de dynamiser une économie territoriale et s'inscrivaient généralement au cœur même d'une stratégie de développement économique local. Toutefois, le fonctionnement et la gestion de ces pépinières ont évolué au milieu des années 90 grâce à :

- une organisation des directeurs de pépinières en réseaux régionaux et nationaux ;
- la multiplication des pépinières et l'apparition de la notion de centre de ressources ;
- la mise en place de la Norme AFNOR NF Service pépinières.

Cependant, la tendance actuelle laisse apparaître principalement quatre types de pépinières d'entreprises en France :

- des pépinières généralistes, accueillant toutes sortes d'entreprises ;
- des pépinières technologiques, destinées aux activités de haute technologie ou innovantes ;
- des pépinières d'entreprises artisanales ;
- des pépinières d'entreprises thématiques.

Ces différentes catégories de pépinières suivent des logiques d'actions distinctes. En effet, elles proposent des services et des moyens spécifiques, en relation étroite avec la catégorie de clientèle (les ingénieurs, les chercheurs, les artisans, les femmes, etc.).

Malgré cette tendance à la spécialisation des activités, les pépinières d'entreprises françaises suivent des objectifs communs à la fois au niveau de l'entrepreneur et de son entreprise en renforçant les chances de succès et de développement (en facilitant le démarrage des entreprises hébergées), mais aussi au niveau de l'économie de proximité en contribuant au développement économique local.

---

<sup>57</sup> La création de l'association ELAN en 1989, l'élaboration d'une charte de qualité en 1994, l'instauration d'une norme AFNOR qui précise la mission des pépinières et qui référence le métier de dirigeant de pépinières d'entreprises en 2000, montrent les forts intérêts de professionnalisation du métier de « pépiniériste » d'entreprises.

A travers les pépinières, un réseau local d'échanges inter-entreprises et d'incitation aux transferts de compétences et de technologies s'est créé. Enfin, les pépinières d'entreprises cherchent aussi à développer une notoriété et une reconnaissance pour leur région d'implantation afin d'attirer les investisseurs et les porteurs de capitaux.

D'après le site Web de l'association ELAN, il existe plus de 120 pépinières de projets et pépinières d'entreprises en activité en France, dont plus de 70 sont membres de l'association.

Il apparaît que la tendance à la spécialisation des activités des pépinières a créé une dichotomie entre les pépinières de projets qui appuient des porteurs de projets, et les pépinières d'entreprises qui appuient des entrepreneurs confirmés (qui ont déjà créé leur entreprise)<sup>58</sup>.

### **1.3.2. Les incubateurs en entrepreneuriat**

#### **1.3.2.1. L'essence du concept d'incubateur**

Le terme « incubateur » a été inventé aux Etats-Unis par les chercheurs en sciences dures. C'est une traduction littérale du terme anglais « incubator ».

En effet, l'encyclopédie Britannica (2005) définit l'incubateur<sup>59</sup> comme une clôture isolée qui se base sur la régulation optimale des conditions de l'environnement pour rendre propice la croissance et la reproduction des êtres vivants. Cette encyclopédie identifie trois principaux types d'incubateurs : les incubateurs de volaille, les incubateurs infantiles et les incubateurs bactériologiques.

L'encyclopédie Larousse (2005) indique qu'un incubateur est « un appareil servant à l'incubation artificielle des œufs de poules, de oies, etc.».

Comme pour le concept de « pépinière », le concept d'incubateur a évolué vers d'autres domaines et disciplines.

---

<sup>58</sup> Nous expliciterons la dichotomie « pépinière de projets » et « pépinière d'entreprises » plus en détails dans le chapitre 3 de ce travail lors de l'élaboration des modèles d'incubation.

<sup>59</sup> “an insulated enclosure in which temperature, humidity, and other environmental conditions can be regulated at levels optimal for growth, hatching, or reproduction. There are three principal kinds of incubators: poultry incubators, infant incubators, and bacteriological incubator”.

En effet, cet instrument est passé d'un moyen de soutien aux organismes vivants pour favoriser leur croissance vers un moyen de soutien aux porteurs de projets pour les assister et les accompagner dans leurs processus de création d'entreprises et dans la phase de démarrage de leurs activités.

Pour l'encyclopédie Larousse (2005), en économie, un incubateur est une « structure créée par de grands groupes, réunissant des start-up dont ils financent le lancement ou dans lesquelles ils prennent des participations, pour en favoriser la croissance».

Cependant, au terme « incubateur », nous associons les termes « incubation » et « incubé ».

L'incubé est l'être vivant qui bénéficie du service de l'incubateur. Ce sont les œufs pour les incubateurs de volaille et les nouveaux nés pour les incubateurs infantiles ou les porteurs de projets pour les incubateurs d'entreprises.

Incubation est un concept féminin qui trouve ses origines dans les noms latin « incubatio » ou « incubationis ». « C'est une période de la vie d'un jeune animal pendant laquelle il se développe dans un abri biologique (œuf, utérus, poche incubatrice, etc.) et bénéficie d'une protection parentale nécessaire à sa survie ».

L'incubation de projets précède la naissance réelle de l'entreprise, puisqu'elle couvre la période qui va de la détection d'une idée à la réalisation du projet de création en passant par la conception même dudit projet.

#### 1.3.2.2. La littérature sur le concept d'incubateur

Les incubateurs d'entreprises sont nés aux Etats-Unis il y a plus de 30 ans<sup>60</sup>. Le concept d'incubateur s'est introduit dans le paysage économique, lorsque les universités américaines sont devenues le terrain du développement de l'entrepreneuriat. En effet, cela a commencé au début de l'année 1973, lorsque la fondation américaine des sciences (The United States National Science Foundation) a appuyé une série d'expériences avec les centres d'innovation à travers un programme expérimental de recherche et développement. En 1981, le programme a été étendu pour inclure 11 centres d'innovation qui serviront comme base afin que les

---

<sup>60</sup> Le premier incubateur a été créé à Batavia, en 1959, à New York (Brown, Harrell et Regner, 2000).

universités tournent leurs efforts de recherches vers la création de nouvelles activités innovantes (Allen and Weinberg, 1988).

Durant cette même période, nous avons assisté à quelques avancées : des groupes et des individus ont établi une activité de location de facilités pour les jeunes pousses (la start-up). Il a été ainsi offert des constructions délabrées à des loyers très bas, des ressources logistiques telles que des ordinateurs, des photocopieurs, des services de secrétariat et des conseils d'affaires de la part, par exemple, d'hommes d'affaires retraités. C'est à partir de cette nouvelle activité de location immobilière et logistique que le concept d'incubateur est né.

Les pouvoirs publics locaux et régionaux américains ont voulu faire du concept d'incubateur un moyen de développement économique dans les centres des cités en difficulté (Smilor et Gill, 1986). En dépit de cet intérêt, la croissance des incubateurs d'entreprise était faible. Meyer (1987), dans ces recherches, a montré qu'en 1984, il n'y avait que 26 incubateurs aux Etats-Unis.

Toutefois, à partir de cette date, la croissance des incubateurs a été très rapide. L'étude de McKinnon et Hayhow (1998) montre que le nombre des incubateurs est passé de 140 en 1986 à 548 en 1996 aux Etats-Unis et que, depuis leur création et jusqu'à l'année 1998, les incubateurs nord américains ont lancé près de 19 000 entreprises employant plus de 245 000 personnes. Aujourd'hui, il y a plus de 1000 incubateurs aux Etats-Unis (Lalkaka, 2003).

Le modèle américain a été reproduit dans plusieurs pays développés et émergents. Il s'agissait de la première génération d'incubateurs qui répondaient à des besoins d'ordre prosaïque, notamment via la mise à disposition de locaux, de services de secrétariat, de matériels bureautiques...

Ainsi, il existe plus de 700 incubateurs étendus dans tous les pays de l'Europe de l'ouest<sup>61</sup>, plus de 500 incubateurs en Chine, 300 en Corée du Sud, 50 au Kazakhstan, 30 en Iran, une quinzaine en Tunisie et une dizaine au Maroc (Global Forum on Business Incubation, 2004<sup>62</sup>).

Devant l'intérêt croissant du développement de ce type de structure, nous avons assisté à une multiplication des définitions et des missions des incubateurs d'entreprises. Cela peut être

---

<sup>61</sup> L'étude menée par la commission européenne (2003) montre que la plupart de ces incubateurs sont anglais et allemands, il existe, en 2003, plus de 350 incubateurs en Allemagne, 250 en Grande-Bretagne et 100 en France.

<sup>62</sup> Organisé par le Département de Science et de Technologie du gouvernement de l'Inde, la Fédération indienne des Chambres de Commerce et d'Industrie à New Delhi du 14 au 19 Octobre.

justifié par l'évolution de son modèle économique, de ses activités et de ses objectifs, depuis son apparition.

#### *1.3.2.2.1. Définitions du concept d'incubateur*

Au début des années 80, plusieurs chercheurs ont proposé des définitions académiques confuses de la notion d'incubateur d'entreprises.

Turgeon (1986) indique qu' *«il existe une grande confusion sur le terme incubateur parmi les chercheurs »*. Reignier (2001) a souligné que *« d'utilisation récente, le mot « incubateur » n'a cependant pas encore une définition précise, admise par tous »*.

En outre, les premières définitions du concept d'incubateur étaient anglo saxonnes. Elles sont issues des travaux d'Allen et al. (Entre 1984 et 1990), de Cooper (1984 et 1985), de Copper et al. (1985), de Brooks (1986), de Campbell et al. (Entre 1985-1989), de Smilor et Gill (1986), de Smilor (1987a et b), de Culp (1990) et de Fry (1987).

Pour Brooks (1986), l'incubateur est un facilitateur pour de multi locataires qui offre aux entrepreneurs : *« (1) des loyers flexibles de petites sommes pour des espaces de bon marché ; (2) une réserve de services bureautiques partagés pour réduire les frais généraux ; (3) quelques formes d'assistance professionnelle et managériale ; et (4) l'accès ou l'assistance pour acquérir le capital de départ »*.

Culp (1990) définit un incubateur comme un facilitateur, sponsorisé par des acteurs publics ou privés, au sein duquel des petites entreprises coexistent dans un environnement consolidé jusqu'à ce qu'elles deviennent capables de survivre indépendamment. Cet environnement consolidé est créé en offrant sur le site des services de soutien et un espace flexible à un prix de location inférieur à la valeur du marché.

Pour Allen et McCluskey (1990), l'incubateur d'entreprises est une facilité qui offre un espace, des services bureautiques partagés et une assistance dans le développement de l'activité dans un environnement propice à la création de nouvelles entreprises, à la survie et à la croissance.

Dans une synthèse des définitions proposées par Allen et Rahman (1985), Welsch, (1985) et Temali et Campbell (1984), Fry (1987) indique que l'incubateur d'entreprises est un nouveau concept en entrepreneuriat et en économie de développement. C'est un organisme qui utilise de grands bâtiments, généralement très anciens, pour héberger les nouvelles petites entreprises. L'unique aspect des incubateurs est que les entreprises se partagent des services administratifs en plus de la location des espaces dans le bâtiment.

Généralement, l'incubateur propose un personnel de bureau et de réception, des ordinateurs et l'équipement de photocopie, une aide comptable et des salles de conférences. L'assistance en management est, dans la majorité des cas, proposée par un personnel de l'incubateur ou des consultants externes, et le financement est souvent disponible.

La majorité des définitions anglo saxonnes du concept d'incubateur étaient descriptives des services et moyens proposés aux clients. En effet, peu de définitions ont démontré l'apport de l'incubateur au niveau de l'individu (entrepreneur ou équipe entrepreneuriale) ou/et de l'organisation (l'entreprise cliente).

Toutefois, dans son acception initiale, l'incubateur se conçoit comme une organisation ou un environnement qui influence, en amont du processus de création d'entreprises, les compétences et les motivations de l'entrepreneur (Cooper, 1984 et 1985). C'est un « assistant » (Allen et Rahman, 1985) qui aide les entrepreneurs en leur fournissant des « conditions contrôlées » en termes de service de secrétariat, d'assistance administrative, d'installation et de soutien des entreprises en management, finance et comptabilité (Smilor et Gill, 1986).

Le but de l'incubateur est de créer une synergie entre plusieurs facteurs (talent, technologie et connaissances) pour développer les comportements entrepreneuriaux, accélérer la commercialisation de la technologie et encourager le développement de nouvelles entreprises (Smilor et Gill, 1986). C'est une couveuse qui permet au porteur de projet de mûrir sa réflexion (Berger-Douce, 2001).

C'est un lieu de maturation des projets d'entreprises. Il s'organise autour de l'idée de réseaux et de celle de relations ou de compétences. Il peut avoir comme fonctions, la sensibilisation, la détection, la formation, l'accompagnement, l'animation de réseau, la gestion de locaux et matériels, la gestion de fonds d'intervention, de procédures, la gestion administrative du

porteur de projet, la gestion de structures financières d'amorçage (Albert, Bernasconi et Gaynor, 2003).

Les incubateurs sont toujours importants pour les universités. Ils leur permettent le maintien de liens avec le monde commercial, mais aussi la commercialisation des recherches et le transfert des technologies (Philips, 2002). Ils peuvent être considérés comme un mécanisme de création de nouvelles entreprises et d'entrepreneuriat technologique (Mian, 1994b et 1996b).

D'après ces diverses définitions, l'incubateur intervient en amont de la création effective, lors de la préparation du projet de création et, en aval, jusqu'au développement de la nouvelle entreprise.

Le Ministère français de la recherche définit l'incubateur d'entreprises innovantes<sup>63</sup> 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 »*.

Le NBIA<sup>64</sup> définit l'incubateur comme un organisme qui aide des entreprises naissantes en fournissant divers services de support tels que l'assistance dans la préparation du plan de développement et du plan marketing, la construction de l'équipe de gestion, l'obtention de capital et l'accès à d'autres gammes de services professionnels plus spécialisés. En outre, il fournit un espace flexible, des équipements partagés et des services administratifs en commun. Les nouvelles entreprises restent généralement dans l'incubateur pendant environ deux ans et demi, après quoi elles reçoivent un diplôme pour devenir indépendantes.

En confrontant ces définitions à celles proposées par Cooper (1984 et 1985), Allen (1985), Smilor et Gill (1986) qui soulignaient le rôle que joue l'incubateur en amont du processus de création tout en stimulant les intentions entrepreneuriales, nous remarquons une évolution du modèle économique de l'incubateur. En effet, il est passé d'un stimulateur des initiatives vers, d'une part, un assistant dans la construction de l'équipe du manager, la préparation du plan

---

<sup>63</sup> Il s'agit des incubateurs d'entreprises innovantes soutenus par ce Ministère suite à la loi d'innovation de 1999.

<sup>64</sup> National Business Incubation Association.

d'affaires et l'obtention du capital et, d'autre part, un lieu d'hébergement pendant une durée de temps limitée.

#### *1.3.2.2.2. Les variables de définitions et les caractéristiques des incubateurs*

Pour comprendre la diversité des définitions des incubateurs d'entreprises, il est nécessaire d'identifier les facteurs qui y ont contribué. En effet, les incubateurs pourraient être approchés en fonction de cinq variables principales reprises dans le tableau 4 de synthèse.

Ce tableau est une synthèse des récents travaux et rapports sur les incubateurs d'entreprises principalement les recherches d'Albert, Bernasconi et Gaynor (2002), « *Les incubateurs : émergence d'une nouvelle Industrie* », de la Caisse de Dépôt et Consignation française (2002), « *Etat des lieux du dispositif public français d'incubation* », de Casamajou (2000), « *Classification des Incubateurs par Grande Catégorie* », de la Commission Européenne (2002), « *Benchmarking of Business Incubators: Final Report* », de Lalkaka (2003), « *Business incubators in developing countries: characteristics and performance* ».

Les variables de définitions	Catégorie, caractéristiques et fonctionnement
<p><b>Les promoteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les incubateurs publics : ce sont les incubateurs d'entreprises innovantes liées à la recherche publique, soutenus par le ministère de la recherche. Ils s'intéressent en priorité aux chercheurs et aux porteurs de projets sortant des universités et des laboratoires scientifiques publics. Ils ont pour mission de détecter les résultats de recherches qui pourraient être valorisés par une création d'entreprises et d'accompagner les porteurs de ces projets qui restent pendant un temps adossé à un laboratoire de recherche universitaire, tout au long du processus de création.</li>   <li>• Les incubateurs rattachés à un établissement d'enseignement supérieur ou à une structure de recherche : Ce sont des organismes mis en place dans ou en lien fort avec une école d'ingénieurs, une école supérieure de commerce, une université ou un centre de recherche et qui ne bénéficient pas de financement du ministère de la Recherche. Ces incubateurs sont très diversifiés, allant d'une option en entrepreneuriat intégrée dans le cursus de formation et associée à un suivi personnalisé par des professeurs et des anciens élèves porteurs de projets, jusqu'à des structures complètes lourdement financées et très performantes. Les acteurs engagés dans ce genre de dispositif apportent un accompagnement technique de haut niveau et du conseil aux porteurs de projets en utilisant des ressources internes (enseignants, chercheurs, anciens élèves, réseau...).</li>   <li>• Les incubateurs de développement économique local : Ce sont des structures financées par des collectivités locales. Ils fournissent des prestations logistiques et ils offrent des services d'hébergement et d'assistance semblables à ceux des pépinières. Ces dispositifs nouent des partenariats avec des écoles d'ingénieurs, des laboratoires de recherche ou des grands groupes industriels. L'objectif de ce type de partenariat est d'apporter aux porteurs de projets les expertises nécessaires qui n'existent pas en interne.</li>   <li>• Les incubateurs d'entreprises (corporate) : Ils sont mis en place par des grands groupes (France Télécom, EDF, Vivendi Environnement...) pour : - valoriser des résultats issus de leurs unités de recherche et développement (par une politique d'essaimage stratégique) ; - prendre une part active au développement de nouveaux produits ou services en lien direct avec leur activité traditionnelle (diversification liée). Ils disposent de moyens importants, tant en interne qu'en externe pour apporter un accompagnement très complet aux porteurs de projets qu'ils accueillent. Ils se rémunèrent en prenant une participation au capital des entreprises créées et se positionnent parfois en sortie comme investisseurs aux côtés des structures de capital risque à travers des dispositifs de financement ad hoc (EDF Business Innovation pour EDF, Innovacom pour France Télécom). Ils sont généralement très spécialisés puisqu'ils ne s'intéressent qu'à des projets en rapport avec leur cœur de métier.</li>   <li>• Les incubateurs d'investisseurs privés : Ce sont des structures lancées par des entrepreneurs indépendants, des financiers, de grandes entreprises, à but lucratif, etc. Leur fonctionnement est basé sur les principes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>– un fonds d'investissement privé permet de capitaliser tout de suite la nouvelle société ;</li> <li>– une capacité d'hébergement importante et des services logistiques partagés ;</li> <li>– une équipe d'experts couvrant tous les domaines de la création et de la gestion d'entreprise ;</li> <li>– des connexions avec les réseaux de capital risque.</li> </ul>           En échange d'un investissement en « cash » et de prestations complètes d'accompagnement, les incubateurs privés investissent dans le capital de la nouvelle société à hauteur de 10 à 50%. Tout le modèle repose sur une sortie rapide et rémunératrice. Ce modèle d'incubateur est passé par une crise très forte à partir de 2001, due principalement à la faiblesse structurelle de leur type de fonctionnement. Aujourd'hui, plusieurs de ces incubateurs ont disparu ou ont été rachetés par des banques ou des « géants » du conseil. </li> </ul>
<p><b>Le type de projet</b></p>	<p>Les incubateurs peuvent être généralistes ou spécialisés dans des domaines clés (l'artisanat, la production, les biotechnologies, l'informatique...). Ils s'adressent, selon le cas, à des populations particulières : étudiants, chercheurs publics, salariés d'une entreprise, femmes...</p> <p>Aujourd'hui, les incubateurs d'entreprises technologiques sont les plus répandus dans le</p>

	<p>paysage de l'accompagnement, ils profitent d'un support financier important tel que le financement et les subventions des gouvernements et des organismes internationaux (Union Européenne, Banque Mondiale...).</p>
<p><b>Les missions et les objectifs</b></p>	<p>Les incubateurs d'entreprises peuvent être définis selon leurs missions et les objectifs qu'ils suivent. En effet, la mise en place d'un incubateur d'entreprises est le résultat d'une étude préalable sur la nécessité ou le besoin de créer un tel organisme dans une région cible. Ainsi, les spécificités du tissu économique régional contribuent fortement à la fixation des missions et objectifs de l'incubateur d'entreprises. Le ou les promoteur(s) de cet organisme cherchent : soit à se spécialiser dans l'activité régionale dominante pour profiter des synergies qui peuvent être développées avec l'industrie locale, soit à redynamiser l'économie régionale en proposant un soutien aux solutions de diversification de l'industrie locale.</p> <p>Les objectifs et les missions de l'incubateur d'entreprises dépendent du besoin que les promoteurs cherchent à satisfaire dans une région, de la nature des promoteurs et du contexte de la région.</p> <p>A titre d'exemple, en France, un incubateur de collectivités locales a pour mission principale de créer de l'emploi et de la richesse dans la région, en encourageant la collaboration entre le tissu universitaire et industriel, et en stimulant les initiatives innovantes, grâce à la participation des différents organismes locaux (le réseau régional) impliqués dans le même objectif.</p>
<p><b>Les types de services proposés</b></p>	<p>On distingue cinq grands types de services:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des services immobiliers et de gestion (aménagements, installations diverses, locations de salles de réunions,...) ;</li> <li>- des services de base, souvent proposés en temps partagé (secrétariat, accueil, salles de conférences, cafétéria, lignes à haut débit...) ;</li> <li>- des services de conseils et d'assistance obtenus aussi bien sur les opérations quotidiennes (problèmes juridiques, liés au personnel, aux relations bancaires, à la comptabilité,...) que sur les aspects stratégiques (conseils en management, mise au point de business plans, conseils en marketing, en finance, en propriété industrielle, etc.) ;</li> <li>- des services de formation aux divers aspects du management et au coaching individuel ;</li> <li>- des services de mise en relation à travers des réseaux financiers, technologiques, commerciaux facilitant l'accès de l'entreprise à des partenaires, à des clients, etc.</li> </ul>
<p><b>Le modèle de financement</b></p>	<p>Un incubateur d'entreprises peut être défini selon son modèle de financement. En effet, cette variable de définition est en relation large avec les autres variables décrites plus haut. Ainsi, le modèle de financement de l'incubateur dépend principalement de la nature de ses promoteurs. Un incubateur régional public est largement financé par les institutions publiques nationales et/ou régionales, voire par les institutions internationales (Union Européenne, Banque Mondiale...) et dans certains contextes, par les entreprises locales.</p> <p>Les incubateurs privés sont principalement financés par leurs promoteurs (les grandes entreprises internationales, les sociétés de capital risque, les cabinets de conseils...) et, quelquefois, aidés par des organismes publics (dons, crédits, subventions...).</p> <p>La diversité des modèles de financement joue un rôle très important dans le développement des activités des incubateurs d'entreprises, mais en contrepartie, des restrictions peuvent apparaître dans la fixation des objectifs et des modalités d'allocation de ces ressources. Les incubateurs sont parfois soumis à l'obligation de résultats rapides et à un contrôle des performances périodique, basés sur des critères d'évaluation contestables.</p>

Tableau 4 - Les variables de définitions d'incubateur

Des différentes variables que nous avons pu identifier pour expliquer la diversité des définitions, il découle une multitude d'incubateurs ayant des logiques d'action hétérogènes.

Leurs champs d'intervention sont de plus en plus diversifiés et il est très difficile de parvenir à une définition stabilisée pour chaque catégorie d'incubateur.

### 1.3.3. Incubateur ou pépinière ?

Dans la littérature francophone, le terme pépinière était plus d'usage dans les années 80 et 90. A titre d'exemple, Bruyat (1993), dans sa thèse, a utilisé 19 fois le terme pépinière et 3 fois le terme incubateur en les désignant comme structure d'appui. Aujourd'hui, les frontières entre les concepts d'incubateurs et de pépinières sont encore floues. Il existe quatre terminologies proches mais différentes. Dans le tableau 5, nous avons positionné les terminologies<sup>65</sup> identifiées en s'appuyant sur les deux principales phases du processus entrepreneurial sur lesquelles ces structures interviennent.

En effet, le terme « pépinière » est utilisé pour les structures d'appui aux entreprises après leur création. Sur ce point, le Ministère Français de la Recherche explique : « *Incubateur ou pépinière d'entreprises ? Le terme « incubateur » est généralement réservé aux structures d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises, et celui de « pépinière » aux structures d'hébergement d'entreprises récemment créées* ».

De ce fait, les incubateurs se positionnent au début du processus de création d'entreprises. Les pépinières trouvent leur place à la fin de la période d'incubation, c'est-à-dire après le processus de création.

Prudhomme (2002), Président de l'Association Française des pépinières d'entreprises, affirme que l'« *l'incubateur est une structure en amont de la création d'entreprises technologiques à fort potentiel de développement...La pépinière concerne les premières années d'activité de la jeune entreprise (les quatre premières années)* ».

Cette affirmation sépare les activités des incubateurs d'entreprises de celles des pépinières d'entreprises et montre qu'une pépinière se situe en aval d'un incubateur. Pourtant, l'étude réalisée par la Caisse de Dépôt et Consignation en 2002 sur le dispositif public français

---

<sup>65</sup> Il existe, toutefois, d'autres terminologies utilisées dans la littérature en référence, par exemple, au type de promoteur (incubateur corporate, les incubateurs d'investisseurs privés, les pépinières technologiques...), mais cela ne nous indique pas vraiment leur niveau d'intervention dans le processus entrepreneurial.

d'incubation conclut qu'en principe « *L'incubateur détecte, accueille et accompagne des projets de création d'entreprises. La pépinière accompagne l'entreprise pendant ses premières années...*

*Mais dans la pratique, les frontières sont plus ambiguës :*

- *des pépinières accompagnent des projets de création d'entreprises innovantes ;*
- *certains incubateurs s'appuient sur les pépinières pour incubé leurs projets ».*

Toutefois, l'étude d'évaluation des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique, réalisée par le cabinet Ernest Young (2003) a révélé que la distinction entre incubateur et pépinière est encore confuse « *La notion de « dispositif d'incubation » par opposition à la notion de technopole/pépinière reste un concept peu partagé sur le terrain. Les confusions sont nombreuses y compris auprès des membres fondateurs de la plupart des incubateurs ».*

pépinière	Pépinière de projets Pépinière d'entreprises en création	Pépinière d'entreprises Pépinière avec murs
incubateur	Incubateur de projets Incubateur d'entreprises en création	Incubateur d'entreprises
	Processus de création d'entreprises	Processus de démarrage et de croissance

Tableau 5 - Les différentes catégories de pépinières et incubateurs

Suite à cette revue de la littérature se rapportant aux définitions des concepts d'incubateurs d'entreprises et pépinières d'entreprises, nous pouvons conclure que, théoriquement, ces organismes interviennent à des niveaux complémentaires, mais sur le terrain, il est possible de trouver des pépinières qui accompagnent des porteurs de projet et des incubateurs qui hébergent de nouvelles entreprises. Chaque organisme peut donc intervenir sur le terrain de l'autre.

Il est toutefois plus logique d'admettre que l'incubateur intervient en amont du démarrage de l'entreprise. La pépinière se trouve donc à l'aval de l'incubateur. L'incubateur entretient une relation avec des porteurs de projets alors que la pépinière entretient des relations avec des entreprises (entrepreneurs).

Cullière (2003), dans une distinction entre pépinière et incubateur, précise que les activités des incubateurs « *tournent essentiellement autour de la formation des créateurs. Le but est d'entraîner ces derniers à leur futur métier et de leur permettre de monter des projets plus réalistes. Il s'agit avant tout d'un apport en matière grise et en réseaux relationnels. Les compétences à développer sont relatives à la gestion d'entreprise aussi bien qu'à l'activité envisagée. Les incubateurs facilitent aussi le processus de création en fournissant des moyens logistiques* ». Cullière (2003) insiste dans cette définition sur le rôle d'entraîneur des créateurs à leur futur métier que joue l'incubateur et sur ses apports matériels et immatériels (matière grise). Les incubateurs sont plus actifs au niveau **des individus** créateurs.

Quant aux pépinières, Cullière (2003) indique qu'elles « *accueillent généralement de jeunes sociétés lors de leur création et durant un laps de temps limité. Elles sont souvent spécialisées dans un type d'activité. Leur objet est de regrouper en un même lieu des ressources logistiques et des compétences pour les mettre à disposition d'entreprises neuves. Elles facilitent ainsi le démarrage de ces firmes et limitent les risques d'échec. Les moyens mis en œuvre consistent à réduire certains coûts initiaux, tels que les loyers et, à apporter au dirigeant des prestations immatérielles d'accompagnement et de suivi* ».

Cullière démontre dans cette définition que, contrairement aux incubateurs, les pépinières sont actives au niveau **des entreprises** pour faciliter leur démarrage.

Néanmoins, il faut bien signaler qu'il existe d'autres conceptions du système d'incubation<sup>66</sup>. En effet, dans certains cas<sup>67</sup>, des structures appelées « pré incubateurs » hébergent et accompagnent des porteurs de projets jusqu'à la création effective de leurs entreprises. Ces pré incubateurs interviennent pour aider à l'élaboration, à la validation et à la création de la jeune entreprise. Leurs missions « *consistent à détecter les nouveaux projets, mais aussi à accompagner le porteur dans l'élaboration de son business-plan en tenant compte du marché, des enjeux financiers, et des ressources mobilisables... C'est aussi le pré incubateur qui initialise les premières relations avec les investisseurs de proximité, généralement de type institutionnel (capital amorçage,...)* » (François-Noyer et Droma, 2005).

---

<sup>66</sup> Nous utilisons le terme système d'incubation en référence aux structures d'appui aux porteurs d'idées, aux porteurs de projets et aux nouvelles entreprises en démarrage, telles que les pépinières, les pré incubateurs, les incubateurs ...

<sup>67</sup> Surtout dans le cadre des spin-offs académiques en France. Le pré incubateur CRE'INNOV de l'université de Lille 1 est très actif pour développer des spin-offs portées par des étudiants et des chercheurs de l'université.

Dans cette conception, le « pré incubateur » n'est pas uniquement une structure de sensibilisation et de détection des porteurs de projets, mais aussi une structure d'accompagnement jusqu'à la création de l'entreprise. Il joue donc à la fois le rôle de pré incubateur (sensibilisation et détection) mais aussi celui d'incubateur (accompagnement jusqu'à la création de l'entreprise).

Cette conception nous amène à une situation plus confuse quant au système d'incubation.

Toutefois, notre objectif n'est pas d'entrer dans une polémique dans l'utilisation des terminologies pré incubateur/incubateur/pépinière, mais de comprendre en profondeur le fonctionnement de chaque structure en identifiant leurs objectifs, leurs missions, leurs fonctions, leurs actions et leurs logiques d'intervention dans le processus d'incubation.

Cependant, selon son degré d'intégration dans la filière d'incubation<sup>68</sup>, une structure d'incubation peut se définir de différentes façons. Ainsi, globalement, nous la définissons de la manière suivante :

*« Une structure d'incubation est un organisme qui maternelle des idées de projets et/ou des projets d'entreprises et/ou des entreprises en démarrage ».*

Pour des raisons de simplicité et de clarté nous appellerons les structures qui incubent des idées de projets des structures de **pré incubation ou pré incubateur**. Celles qui incubent des projets **les structures d'incubation ou des incubateurs de projets**. Les structures qui incubent des entreprises **les structures de post incubation ou les incubateurs d'entreprises**.

Ainsi dans une filière d'incubation fortement désintégrer, nous pouvons définir ces trois catégories d'incubateurs comme suit :

*« Un pré incubateur maternelle des idées d'affaires, sa finalité est de convertir ces idées en projets d'entreprises ».*

---

<sup>68</sup> La filière est décomposée en trois phases successives : une phase amont de pré incubation, une phase aval de post incubation et une phase centrale d'incubation. Nous reviendrons sur cette problématique dans le chapitre 2 par la conceptualisation du processus d'incubation.

*« Un incubateur de projets maternelles les projets d'entreprises, sa finalité est de convertir ces projets en entreprises ».*

*« Un incubateur d'entreprises maternelles les entreprises en démarrage, sa finalité est de convertir des entreprises fragiles en démarrage en entreprises pérennes en forte croissance ».*

La confusion que nous avons soulevée concernant les concepts incubateurs et pépinière relève de la non prise en compte des différentes phases de la filière d'incubation (du processus d'incubation) dans les définitions. Ceci peut être la cause du manque de littérature conceptuelle concernant le processus d'incubation

L'analyse et la conceptualisation du processus d'incubation sont donc primordiales pour mieux comprendre ces structures et plus généralement **le phénomène d'incubation**. C'est l'objet du deuxième chapitre de ce travail.

## **Conclusion du Chapitre 1 – L'éclatement du champ de l'entrepreneuriat et le développement des recherches sur l'appui à l'entrepreneuriat**

L'objectif général de notre recherche est d'explorer le phénomène d'incubation dans le contexte tunisien. Ainsi, dans la **section 1.1.** nous avons justifié le positionnement de notre recherche dans le champ de l'entrepreneuriat. Ceci en exposant l'éclatement des recherches dans ce champ et le développement des nouveaux axes de réflexions tels l'appui à la création d'entreprises. De ce fait la **section 1.2.** a été consacré à ce dernier par la présentation des différents mécanismes et outils d'appui à la création d'entreprises, ce qui nous a permis de remettre à jour la filière française d'appui à la création d'entreprises (Bruyat, 1992).

Dans la **section 1.3.** lors de la revue des définitions des concepts liés directement à l'incubation : pépinière et incubateur, nous avons remarqué qu'il existe des confusions sémantiques dans l'utilisation de ces termes. Quatre terminologies ont été distinguées dans la littérature et utilisées de façon interchangeable: des pépinières de projets, des incubateurs de projets, des pépinières d'entreprises et des incubateurs d'entreprises.

Toutefois, nous avons remarqué que la distinction entre incubateur (structure d'accompagnement des porteurs projets) et pépinière (structure d'hébergement et de suivie des nouvelles entreprises) est francophone et théorique. Dans la pratique, des pépinières accompagnent des porteurs de projets et des incubateurs hébergent des nouvelles entreprises en démarrage (Caisse de dépôt et de Consignation, 2002). Cette difficulté de distinction s'est amplifiée avec l'apparition de nouvelles structures liées à l'incubation telles que les pré incubateurs.

Nous avons exposé nos propres réflexions sur le sujet en proposant une définition du concept de structure d'incubation. Nous l'avons défini comme étant « *un organisme qui maternel des idées de projets et/ou des projets d'entreprises et/ou des entreprises en démarrage* ». Cette définition nous a permis de faire, d'une part, la distinction entre les structures de pré incubation, des structures d'incubation de celles de post incubation et, d'autre part, d'expliquer les confusions conceptuelles par la non prise en compte des facteurs influençant le processus d'incubation.

Toutefois, pour mieux comprendre cette difficulté de séparation entre ces trois catégories de structures, il est essentiel de s'intéresser à la littérature concernant le phénomène d'incubation tout en essayant de dégager les conceptualisations réalisées sur le processus d'incubation (Chapitre 2). La conceptualisation de celui-ci nous permettra d'identifier : les différentes logiques d'action des structures incubatrices et leurs modèles d'incubation respectifs (Chapitre 3).

---

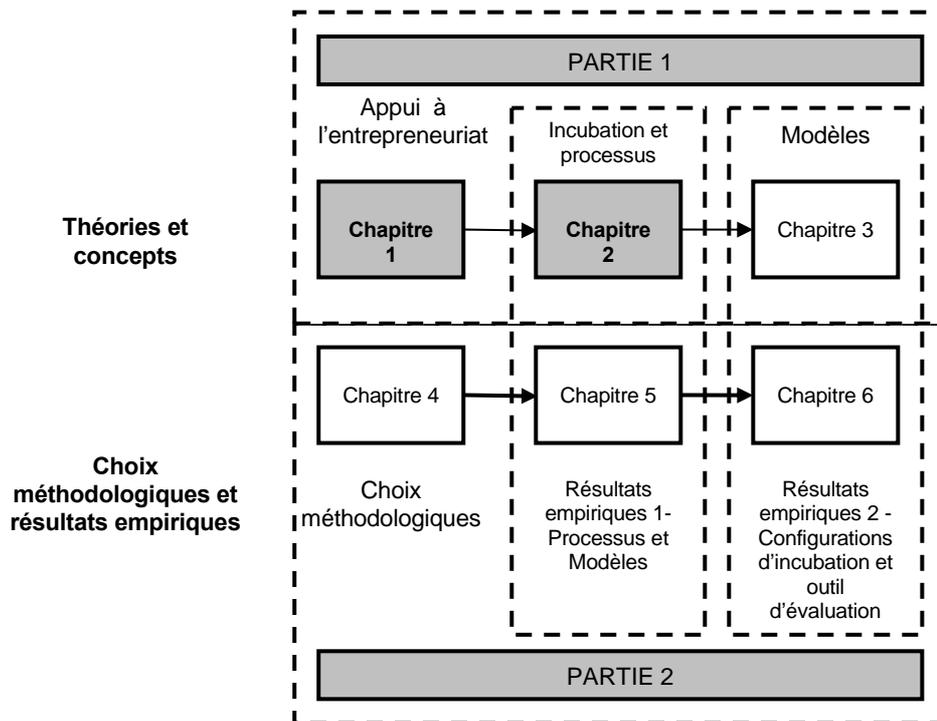
## Chapitre 2 – Le phénomène d’incubation : des concepts aux processus

---

### 2.0. Introduction

### 2.1. La littérature sur le phénomène d’incubation

### 2.2. Le processus d’incubation





## Chapitre 2 - Le phénomène d'incubation : des concepts aux processus

### 2.0. Introduction

Les recherches sur les incubateurs et l'incubation ont émergé avec la présentation des premiers résultats sur les profils des incubateurs par Temali et Campbell en 1984. Depuis cette date, plusieurs contributeurs ont fait progresser la connaissance sur le phénomène d'incubation. Cependant, l'incubation est un « processus ». Brooks (1986) indique que : « *L'incubation est un processus à travers lequel une attitude d'encouragement et d'assistance pour les entreprises naissantes est améliorée à l'intérieur d'une communauté* ».

Albert et Gaynor (2001) ont identifié cinq catégories de contributeurs. La première catégorie est celle des universitaires, composée de chercheurs spécialistes de l'incubation, de chercheurs généralistes et d'étudiants. La deuxième catégorie est celle des officiels des organismes politiques internationaux, nationaux et étatiques (CE<sup>69</sup>, OECD<sup>70</sup>, IKED<sup>71</sup>, American Office of Technology Policy, Caisse de dépôt et de Consignation, US Department of Commerce). La troisième catégorie comprend les managers des structures d'incubation. La quatrième catégorie est constituée des officiels des associations d'incubateur (EBN<sup>72</sup>, NBIA<sup>73</sup>). La dernière catégorie regroupe des organismes de conseils (Ernest Young, The Allen Consulting Group).

Toutefois, un certain nombre d'acteurs se sont déplacés d'un groupe à l'autre à plusieurs reprises. Les contributions de ces groupes à la connaissance globale du phénomène de l'incubation peuvent être décomposées en plusieurs domaines spécifiques (Albert et Gaynor,

<sup>69</sup> Commission Européenne.

<sup>70</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development.

<sup>71</sup> International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.

<sup>72</sup> European Business and Innovation Network.

<sup>73</sup> American National Business Incubators Association.

2001). Elles ont porté sur des problématiques spécifiques mais différentes concernant une ou plusieurs catégories de structures d'incubation.

L'objectif de cette première section est de revisiter cette littérature sur le phénomène d'incubation et les structures d'incubation, en essayant de déterminer les différentes approches qui se sont développées tout au long de ces vingt dernières années.

---

## **2.1. La littérature sur le phénomène d'incubation**

---

La littérature sur le phénomène d'incubation fait apparaître plusieurs axes de recherche. Elle est essentiellement descriptive et elle porte sur plusieurs variables, approches, aspects et démarches en relation directe ou indirecte avec le phénomène d'incubation. Nous recensons, par exemple, les travaux de Campbell, Kendrick et Samuelson (1985) sur la démarche de mise en place d'un incubateur, de Sherman et Chappell (1998) sur les approches méthodologiques, de Lalkaka (2003) sur la mise en place de programme d'évaluation, d'Allen et Weinberg (1988) sur les variables de succès et de performance, d'Allen et Rahman (1985) sur le rôle de l'incubateur dans le développement entrepreneurial, de Fry (1987) sur le développement des entreprises hébergées, de Spitzer et Ford (1989a et b) sur l'interaction entre le dirigeant de l'incubateur et l'incubé, de Campbell, Berge, Janus et Olsen (1988) sur le rôle des incubateurs dans le développement économique (local, régional, voire national), de Temali et Campbell (1984) sur les différentes typologies et les différentes caractéristiques des incubateurs, de Markley et McNamara, (1995a et 1995b) sur l'impact économique et fiscal des incubateurs, de Brooks (1986) sur le concept d'incubateur et sur le processus d'incubation, d'Allen (1988) sur le cycle de vie des incubateurs.

Cependant, la littérature sur le phénomène d'incubation a été revisitée par quelques chercheurs et a été traitée de différentes façons. Dans cette première section, nous nous intéressons, plus spécifiquement, aux travaux d'Albert et Gaynor (2001) et de Hackett et Dilts (2004) qui nous paraissent complémentaires.

## 2.1.1. Evolution de la littérature sur le phénomène d'incubation

Dans leur travail, Albert et Gaynor (2001) mettent en relief quatre champs d'analyses:

- (1) des recherches à portée géographique ;
- (2) des recherches descriptives ;
- (3) des recherches prescriptives ;
- (4) des recherches évaluatrices.

### 2.1.1.1. Les recherches à portée géographique

Albert et Gaynor (2001) précisent que les recherches à portée géographique sont les études émanant de différents pays qui tendent à suivre le niveau de l'activité d'incubation au sein de chaque pays. La grande majorité des recherches entre 1985 et 1995 ont porté sur les incubateurs aux Etats-Unis. Les recherches sur la France, l'Angleterre, le Canada, l'Australie, ont émergé depuis 1995 et, ces derniers temps, des études ont été conduites sur les pays nouvellement industrialisés tels que la Chine, le Brésil, la Corée et l'Europe de l'Est. Les véritables études globales sont pratiquement inexistantes, même si l'on recense quelques tentatives de Lalkaka et Bishop (1996) (une étude sur 140 incubateurs de sept pays nouvellement industrialisés) et de Hansen, Nohria et Berger (2000) (une étude globale sur les incubateurs de la nouvelle économie) et de l'OECD (1997 et 1999)<sup>74</sup>.

Le manque d'études globales n'est pas étonnant. En effet, Weinberg (1987), Lalkaka (1997) et Autio et Klofsten (1998) ont tous mis en lumière la sensibilité de la structure, des fonctionnements et de la gestion des incubateurs aux conditions de l'environnement local. Ainsi, les études globales ont été gênées par des difficultés d'application de méthodes standard de collecte et d'analyse de données dans des modèles semblables de programmes d'incubation à cause de la diversité des pratiques d'incubation des nations.

---

<sup>74</sup> Cette organisation a rassemblé des exemples de différents pays, mais la totalité des travaux réalisés ne représente pas une étude globale vraiment intégrée.

	Les recherches à portée géographique	Les recherches descriptives	Les recherches prescriptives	Les recherches évaluatrices
<b>Buts des recherches</b>	(a) Représenter une vue d'ensemble sur l'incubation.  (b) Décrire l'environnement pour l'innovation et le rôle des incubateurs	(c) Définir l'incubation  (d) Distinguer l'incubateur des autres programmes de soutien.  (e) Classifier les différents types d'incubateurs  (f) Identifier les caractéristiques clés de types spécifiques d'incubateurs.  (g) Mettre en avant l'importance relative de différents types d'incubateurs.  (h) Définir le cycle de vie d'un incubateur.	(i) Illustrer le rôle des incubateurs dans le développement économique.  (j) Identifier les dispositifs des programmes réussis d'incubation.  (k) Examiner d'autres issues pour la gestion d'un incubateur.  (l) Mettre en place des directives de meilleures pratiques et des méthodologies visant à informer des directeurs d'incubateur sur des manières efficaces de fonctionnement.	(m) Etablissement des métriques par les quelles des programmes d'incubation peuvent être évalués.  (n) Mesurer l'impact des incubateurs sur les entreprises hébergées et sur l'économie locale.  (o) Classification des programmes d'incubation par ordre d'importance pour le processus de création d'entreprises.  (p) Evaluation de la performance de différents programmes d'incubation.
<b>Questions de recherches</b>	Qui a installé les entreprises situées dans les incubateurs?  Qui finance les incubateurs?  Quels sont les exemples des programmes innovateurs?	Quels sont les facteurs qui permettent différencier un incubateur d'un autre ?  Comment les incubateurs évoluent-ils ?	Quels sont les facteurs clés de succès des programmes d'appui et d'incubation?  Comment des programmes de développement doivent être conçus pour optimiser le potentiel d'un réseau ?  Quelles sont les meilleures pratiques d'incubation ?	Quels sont les outils d'évaluation des incubateurs ?  Quel est l'impact économique du programme d'incubation ?  Quel est l'impact de l'incubateur sur les entreprises hébergées ?  Les programmes d'incubation sont ils efficaces ?
<b>Les chercheurs</b>	(a) Lalkaka et Bishop (1996), Hansen, Nohria et Berger (2000), OECD (1997 et 1999)  (b) Weinberg (1987), Lalkaka (1997), Autio et Klofsten (1998)	© Albert (1986), Smilor et Gill (1986), Sherman et Chappell (1998)  (d) Allen (1985), Latona (1988), Allen and McCluskey (1990), Lalkaka and Bishop (1996), Kumar and Kumar (1997), Schmuck (2001) Cariola (1999), Lalkaka (2001)  (e) Mian (1994-1998), Cariola (1999) Bruton (1998), Chesbrough et Scolof (2000), Hansen, Chesbrough, Nohria et Sull (2000), Nash-Hoff (1998), Vinokur-Kaplan et Connor (1997), Weinberg (1987), Carsrud, Svenson et Gilbert (1999), Nowak et Grantham (2000) Hansen, Nohria et Berger (2000)  (g) Rice et Matthews (1995) Allen (1988) (h) Vinokur-Kaplan et al. (1997)	(i) Brooks (1986), Carroll (1986), Kuratko et Follette (1987), Campbell (1989), Markley et McNamara (1995), Woods et Rush (1995), Campbell, Berge, Janus et Olsen (1988)  (j) Latona et LeHere (1989), Rice (1992), Lichtenstein (1992), Mian (1994b), Hansen, Nohria et Berger (2000), Smilor (1987a)  (k) Autio et Klofsten (1998), Weinberg (1987), Newton (1994) Lumpkin et Irlande, (1988), Rice et Abetti (1996), Kendall (1987), Duff (1994), Albert (1986) Hayhow (1996), Kumar et Kumar (1997), Nash-Hoff (1998)	(m) Bearse (1998), Sherman (1999), Tornatzky, Batts, McCrea, Lewis et Quittman (1996),  (n) Lalkaka et Shaffer (1998), Campbell et Allen (1987), Allen et Weinburg (1988), Campbell (1989). Markley and McNamara (1996), Lalkaka et Bishop (1996) Bearse (1998) Kumar et Kumar (1997)  (o) Cooper (1985) Fry (1987) Rice (1992) Cassidy and Ross (1996) Mian (1996 a et b), Shahidi (1998), Hekmuat et Wiles (1987)  (p) Mian (1997), Lalkaka et Shaffer (1998), Martin (1997) Markley et McNamara (1994)

Tableau 6 - Les approches des recherches sur les incubateurs identifiés par Albert et Gaynor (2001)

### 2.1.1.2. Le courant descriptif

Le courant descriptif a porté, en premier lieu, sur la définition du concept d'incubateur. Toutefois, comme nous l'avons déjà signalé dans le premier chapitre, des différences significatives existent dans l'application du concept. En conséquence, différentes définitions ont été proposées pour distinguer l'incubation des autres formes d'appui.

Le courant descriptif s'est intéressé, en deuxième lieu, à la classification des différents types d'incubateur. Les études initiales ont limité leurs classifications aux incubateurs publics, privés et aux incubateurs des universités.

Ces classifications ont été progressivement élargies au fur et à mesure que le paysage global de l'incubation est devenu plus complexe. Ainsi, des classifications ont été basées sur le lieu (rural, urbain), les objectifs (non lucratif, lucratif), la configuration (résidentielle, virtuelle), le type de parrainage (université, public), le type d'entreprises soutenues (industrielles, technologiques, TIC) et sur des combinaisons de ces variables.

Le courant descriptif s'est focalisé, en troisième lieu, sur les caractéristiques clés de types spécifiques d'incubateurs. Cette focalisation des recherches sur un seul type d'incubateur, a conduit à une meilleure compréhension des différences entre incubateurs de même classe. En effet, compte tenu de la diversité des types d'incubateurs, quelques auteurs ont choisi de se concentrer sur la compréhension de la forme, de la structure, de l'environnement et des activités d'un type particulier d'incubateurs<sup>75</sup>.

Les recherches descriptives ont concerné, en quatrième lieu, la délimitation des frontières de l'incubation, dans le but de créer un cadre qui fournit une compréhension des différences et des similitudes entre les incubateurs.

Albert et Gaynor (2001) concluent que les travaux antérieurs ont créé soit de larges groupes génériques d'incubateurs, soit des classifications spécifiques pour un sous-ensemble d'incubateurs dans un pays déterminé. Néanmoins, aucune étude n'a réussi à créer un cadre qui met tous les incubateurs dans un ensemble de groupements génériques. Celui-ci peut être convenablement décomposé en sous-ensembles, tout en restant applicables dans la diversité des contextes culturels.

---

<sup>75</sup> Tels que les incubateurs technologiques universitaires, les incubateurs de corporation, les incubateurs d'Internet, les incubateurs lucratifs, les incubateurs à but non lucratif, les incubateurs ruraux et les incubateurs virtuels.

Les recherches descriptives ont insisté, en cinquième lieu, sur le cycle de vie des incubateurs. Ces études ont montré que les incubateurs sont dynamiques et flexibles. Ils changent souvent de stratégie pour s'adapter aux différentes situations d'appui.

### 2.1.1.3. Le courant prescriptif

Selon Albert et Gaynor (2001), les travaux prescriptifs se sont concentré d'abord sur l'illustration du rôle des incubateurs dans le développement économique ou sur l'identification des programmes réussis d'incubation<sup>76</sup>.

Ensuite, le courant prescriptif a porté sur l'identification des facteurs de réussite des programmes d'incubation. Ainsi, un ensemble de variables telles que l'identité des associés, la gamme des services offerts, les réseaux en place, la diversité des entreprises et les qualifications de l'équipe de management, le bas prix du fonctionnement, la qualité de la gestion des facilités, l'accès à la source de financement, l'âge et la taille, l'efficacité de l'intervention, les capacités d'un réseau d'appui... ont été identifiés comme variables clés de réussite d'une structure d'incubation, voire d'un programme de développement.

Puis, les recherches prescriptives se sont concentrées sur d'autres questions qui concernent le management d'un incubateur, comme l'impact des conditions externes sur la gestion d'un incubateur (Autio et Klofsten, 1998 ; Weinberg, 1987), le besoin de conseil financier en fonction de l'étape du cycle de vie d'un incubé (Newton, 1994), les critères à prendre en compte dans la sélection de nouveaux clients (Lumpkin et l'Irlande, 1988), la nécessité d'allouer du temps entre les activités entrepreneuriales et administratives (Rice et Abetti, 1996), les types de services demandés par des incubés potentiels (Wiles et al., 1987) et le réseau des liens avec lequel les incubateurs opèrent (Kendall, 1987 et Etzkowitz, 2000).

Enfin, les recherches prescriptives ont abouti à la mise en place de guides des meilleures pratiques et des guides méthodologiques, essentiellement pour les praticiens du domaine de l'incubation et les responsables des programmes d'incubation et de développement.

---

<sup>76</sup> Pour satisfaire le besoin du secteur public en information, plusieurs recherches ont été réalisées entre 1986 et 1996, illustrant comment les incubateurs contribuent de manière significative et efficace au développement économique local. Ces études ont diminué à partir de 1996, car les promoteurs (publics et privés) se sont plus intéressés à l'amélioration de la performance des incubateurs existants plutôt que sur la création de nouveaux moyens d'appui.

#### 2.1.1.4. Le courant évaluatif

Les recherches évaluatives ont porté sur quatre thèmes. Le premier thème s'est intéressé aux outils de mesure qui servent à l'évaluation des incubateurs. Toutefois, le problème principal pour les chercheurs est le choix des critères d'évaluation. Ceci est dû à la complexité du phénomène d'incubation.

Malgré le développement des recherches sur la question de l'outil de mesure de la performance des incubateurs, aucun résultat convaincant n'a été trouvé.

Albert et Gaynor (2001) ont conclu qu'« aucune étude n'a pu jusqu'ici lier empiriquement des processus supérieurs d'incubation directement avec de bons résultats ».

De plus, les études évaluatives n'ont pas réussi à prouver que l'appui d'un incubateur augmente d'une manière significative la performance d'une entreprise incubée comparée à une entreprise non incubée.

Le deuxième thème des recherches évaluatives recensé par Albert et Gaynor (2001), a porté sur la mesure de l'impact des incubateurs sur les sociétés hébergées et sur l'économie locale. Cette thématique est d'un grand intérêt, d'une part, pour ceux qui ont participé à la mise en place du programme d'incubation et, d'autre part, pour les acteurs et les dirigeants de la structure d'incubation.

Les troisième et quatrième thèmes de recherche du courant évaluatif ont respectivement porté sur le classement des différentes caractéristiques des programmes d'incubation et sur la mesure de la performance des programmes d'incubation. Cette dernière a été généralement mesurée par l'impact du programme sur un ensemble d'acteurs : les promoteurs, l'économie locale et les incubés.

### **2.1.2. Les orientations des recherches sur le phénomène d'incubation**

À partir d'une revue historique de la littérature<sup>77</sup>, Hackett et Dilts (2004) ont déterminé cinq orientations de recherches (Tableau 7) :

- (1) les études sur le développement de l'incubateur ;

---

<sup>77</sup> Hackett et Dilts (2004) ont effectué une revue de la littérature (entre 1984 et 2000) en se basant sur 35 articles académiques publiés dans différents journaux scientifique (26 études empiriques et 9 études non empiriques), 2 mémoires et une étude nationale.

- (2) les études sur la configuration de l'incubateur ;
- (3) les études sur le développement des entreprises hébergées ;
- (4) les études sur l'impact de l'incubation ;
- (5) les études de théorisation de l'incubation.

Les orientations de recherches	(1) Travaux sur le développement des incubateurs	(2) Travaux sur la configuration des incubateurs	(3) Travaux sur le développement des entreprises hébergées	(4) Travaux sur l'impact de l'incubation	(5) Travaux de théorisation de l'incubation
Période de recherche	1984-1987	1987-1990	1987-1988	1990-1999	1996-2000
Les principaux thèmes	Définitions Taxonomies Prescriptions politiques	Cadre conceptuel Sélection des incubés	Développement de nouvelles entreprises  Impact de la planification sur le développement des incubateurs	Niveaux et unités d'analyse  Résultats et mesures du succès	Utilisation explicite et implicite des théories (coûts de transaction, théorie des réseaux, entrepreneuriat, développement économique et entrepreneuriat)
Questions de recherches	Qu'est ce qu'un incubateur?  Comment développe-t-on un incubateur?  Quel modèle de cycle de vie peut-il s'extraire de l'analyse d'un incubateur?	Quels sont les facteurs clés de succès de l'incubation?  Comment le concept d'incubateur- l'incubation fonctionne-t-il en pratique?  Comment les incubateurs sélectionnent ils leurs incubés?	Quel est le processus de développement des nouvelles entreprises dans le contexte de l'incubation  Quel est le rôle de la planification et des managers de l'incubateur d'entreprises.	L'incubateur réalise-t-il ce que les actionnaires lui demande de faire?  Comment les résultats des programmes d'incubation sont évalués?  Est-ce que les incubateurs ont un impact sur le taux de survie des entreprises hébergées, le taux de création d'emplois, le taux d'innovation industriel?  Quels sont les impacts économiques et fiscaux des incubateurs?	Quelle est la signification des liens (relations) et comment ceux ci influencent-ils l'entrepreneuriat?  Quels sont les facteurs clé de connexions pour le succès, les cadres, les réseaux, les caractéristiques des fondateurs, le membre du groupe, la coproduction de valeur et la création de processus?  Que constitue le model des incubateurs virtuels?  Est-ce que le réseau est le lieu du processus d'incubation?

Tableau 7 – Les orientations de recherches identifiées par Hackett et Dilts (2004)

### 2.1.2.1. Les études sur le développement des incubateurs (1984-1990)

Les premières études, en majorité descriptives, avaient pour but de définir : l'incubateur/l'incubation, les taxonomies de l'incubateur et les politiques prescrites.

Hackett et Dilts (2004) ont montré qu'il existe une ambiguïté dans l'utilisation des termes « incubateurs d'entreprises » et « incubation d'entreprises ». Cette ambiguïté a plusieurs

sources. La première source est la diffusion et l'adaptation du concept initial d'incubateur d'entreprises dans le but de répondre aux divers besoins et conditions locales.

La deuxième source d'ambiguïté revient à l'utilisation interchangeable des termes « parc de recherches », « centre d'innovation technologique » et « incubateur d'entreprises » dans la littérature.

La troisième source d'ambiguïté est l'émergence des incubateurs virtuels qui délivrent des services d'assistance aux incubés alors qu'ils ne sont pas hébergés au sein de l'incubateur.

La quatrième ambiguïté réside dans la tendance persistante de ne pas définir le processus d'incubation ou, lorsque c'est défini, de ne pas être d'accord sur où et avec qui le processus d'incubation a eu lieu<sup>78</sup>. A cet effet, nous remarquons que les ambiguïtés relevées rendent les concepts encore plus ambigus.

Néanmoins, les premières tentatives de définition de l'incubateur/l'incubation ont permis de faire la distinction entre l'incubateur comme une véritable agence immobilière de développement de projets et l'incubateur comme un système d'assistance des entreprises en développement (Brooks, 1986 ; Smilor et Gill, 1986).

Brooks (1986) décrit deux types d'incubateurs : les « incubateurs de développement économique » où les nouvelles entreprises (start-up) entrent dans le but d'accéder aux réseaux externes des incubateurs, aux services de support partagés et aux ressources des universités locales affiliées à l'incubateur.

Dans cette optique, une fois les start-up atteignent une phase plus avancée dans le développement de leurs activités, elles peuvent évoluer vers le deuxième type, le « véritable incubateur » qui offre un espace de bureau et des services partagés.

Cette distinction de Brooks montre qu'il existe, d'une part, des incubateurs de développement et, d'autre part, de véritables incubateurs. Cette distinction pose un double questionnement : « Est-ce que les incubateurs qui interviennent dans les premières phases de lancement sont réellement des incubateurs? Sommes-nous devant une problématique conceptuelle des termes « incubateur immobilier de développement » et « incubateurs d'entreprises »?

En rejetant la distinction de Brooks (1986), Allen et McCluskey (1990) proposent des objectifs primaires et secondaires de quatre types d'incubateurs répartis selon un ensemble de

---

<sup>78</sup> Cette quatrième ambiguïté constitue pour nous une question de recherche à laquelle nous avons voulu apporter un éclairage plus précis au niveau tant théorique que pratique.

valeur ajoutée. De la plus petite valeur ajoutée à la plus forte valeur ajoutée, ces types d'incubateurs comprennent les incubateurs de développement de propriété de profit (For-Profit Property Development Incubators), les incubateurs de développement de corporation de non profit (Non-Profit Development Corporation Incubators), les incubateurs académiques et les incubateurs de capital d'amorçage de profit (For-Profit Seed Capital Incubators).

	Bien immobilier	Valeur ajoutée		Développement d'affaires
	Incubateurs de développement de propriété de profit	Incubateurs de développement de corporation de non profit	Incubateurs académiques	Incubateurs de capital d'amorçage de profit
<b>Objectifs primaires</b>	Appréciation du bien immobilier Vente de services propres aux locataires	Création d'emplois Affirmation positive du potentiel entrepreneurial	Collaboration université- industrie Commercialisation de la recherche universitaire	Capitalisation des opportunités d'investissement
<b>Objectifs secondaires</b>	Création des opportunités par le transfert technologique Création d'opportunité d'investissement	Génération de revenus durables pour l'organisation Diversification du tissu économique Développement des taxes Complément des programmes existants Utilisation des facilités vacantes	Renforcement du service et de la mission d'instruction Capitalisation des opportunités d'investissement Création de valeur entre l'institution et la communauté	Développement des produits

Tableau 8 - Classification d'Allen & McCluskey (1990)

Tandis que les buts de différents types d'incubateurs peuvent être révélateurs du montant et du type des ressources que certains incubateurs privilégient, il existe une diversité d'objectifs pour chaque type d'incubateurs en relation avec ceux des incubés.

Toutefois, sans prendre en considération les buts et les objectifs internes des incubateurs, Allen et Rahman (1985) ont montré que l'objet universel d'un incubateur est d'accroître les chances de survie de l'entreprise (l'incubé) pendant ses années de formation. Ainsi, le but universel des incubés est de survivre et de se développer comme une entité financière qui crée de la valeur pour ses propriétaires/actionnaires (sans pour autant se soucier des buts des actionnaires et des promoteurs des incubateurs et/ou du besoin de la politique à démontrer les effets de l'incubation sur la création d'emplois et sur le développement économique).

Cependant, un des enjeux d'une recherche sur l'incubation réside dans la difficulté à créer un groupe de contrôle composé d'entreprises non incubées dont l'évolution des résultats sera comparée à celle des entreprises incubées (Sherman et Chappell, 1998). Hackett et Dilts (2004) précisent qu'en comparant la performance des incubés avec celle des incubés d'un incubateur virtuel, il est possible de surmonter ce problème. Toutefois, dans la littérature, les taxonomies de convenance sont employées pour créer des groupes de comparaison. Ces taxonomies classifient les incubateurs sur la base de : (1) l'apport financier principal de l'incubateur; (2) est ce que les incubés sont des spin-offs ou des start-ups? (3) l'activité ciblée par les incubés; (4) l'activité ciblée par l'incubateur (développement de propriété ou une activité d'assistance). En dépit de la diversité des utilisations de ces taxonomies, aucune des études revues par Hackett et Dilts (2004) n'a démontré une capacité pour prédire ou pour expliquer la variation des résultats de l'incubation en se basant sur ces classifications taxonomiques.

#### 2.1.2.2. Les études sur la configuration des incubateurs (1987-1990)

Les premières études décrivent souvent les configurations des incubateurs d'entreprises dans le but de cerner les facteurs critiques de succès de l'incubation d'entreprises. L'émergence de ces études prouve l'évolution des connaissances sur l'incubation d'une exploration initiale, fragmentée du phénomène, vers une perspective de plus en plus holistique et systémique.

En effet, plusieurs tentatives ont été réalisées pour conceptualiser les configurations des incubateurs et, de moindre importance, le processus d'incubation. Pour Campbell, Kendrick et Samuelson (1985), les incubateurs créent de la valeur dans le diagnostic des besoins de l'affaire, la sélection et le contrôle de l'application des services d'appui d'affaires, la fourniture de financement et l'accès au réseau de l'incubateur. Implicitement, Campbell, Kendrick et Samuelson (1985) ont défini le processus d'incubation. Ceci est utile parce qu'ils suggèrent en détail et pour la première fois, comment les différentes composantes des activités de l'incubateur sont employées pour faciliter la transformation d'une idée d'affaire en affaire viable. La faiblesse centrale du travail est, d'une part, la non prise en considération des entreprises qui échouent (le travail considère que tous les hébergés des incubateurs réussissent) et, d'autre part, l'attribution du travail aux incubateurs privés uniquement.

Cependant, Smilor (1987a) a développé davantage les propositions de Campbell, Kendrick et Samuelson (1985) en élaborant diverses composantes du concept d'incubation (affiliation de l'incubateur, les systèmes d'appui, les impacts sur les entreprises hébergées).

A la différence de Campbell, Kendrick et Samuelson (1985), le travail de Smilor (1987a) a donné une perspective externe mais n'explique pas les procédés d'incubation qui se produisent en interne. Smilor (1987b) catégorise les bénéfices que l'incubateur procure pour ses incubés en quatre dimensions : (1) le développement de la crédibilités; (2) le raccourcissement de la courbe de connaissance entrepreneuriale; (3) la rapidité des solutions (réponses) aux problèmes; (4) l'accès au réseau entrepreneurial.

Hackett et Dilts (2004) précisent que les travaux de Smilor semblent apporter les meilleures compréhensions théoriques sur le phénomène d'incubation par l'identification et l'explication de diverses composantes du système d'incubation.

Hisrich (1988) a fait avancer la compréhension sur le concept incubateur en localisant l'incubateur sur un continuum complet d'innovation : le centre de développement d'entreprises. Cette approche de l'incubation intègre des spécialistes du capital-risque, des étudiants entrepreneurs, des intrapreneurs d'entreprises, la communauté du centre d'innovation, le centre local de développement de la petite entreprise et deux incubateurs locaux.

Après avoir spécifié la configuration de base de l'incubateur et conceptualisé l'incubateur comme système, les recherches qui ont suivies se sont focalisées sur les différentes composantes du système d'incubation, ce qui représentait une étape logique de la construction du corps de la recherche sur l'incubation.

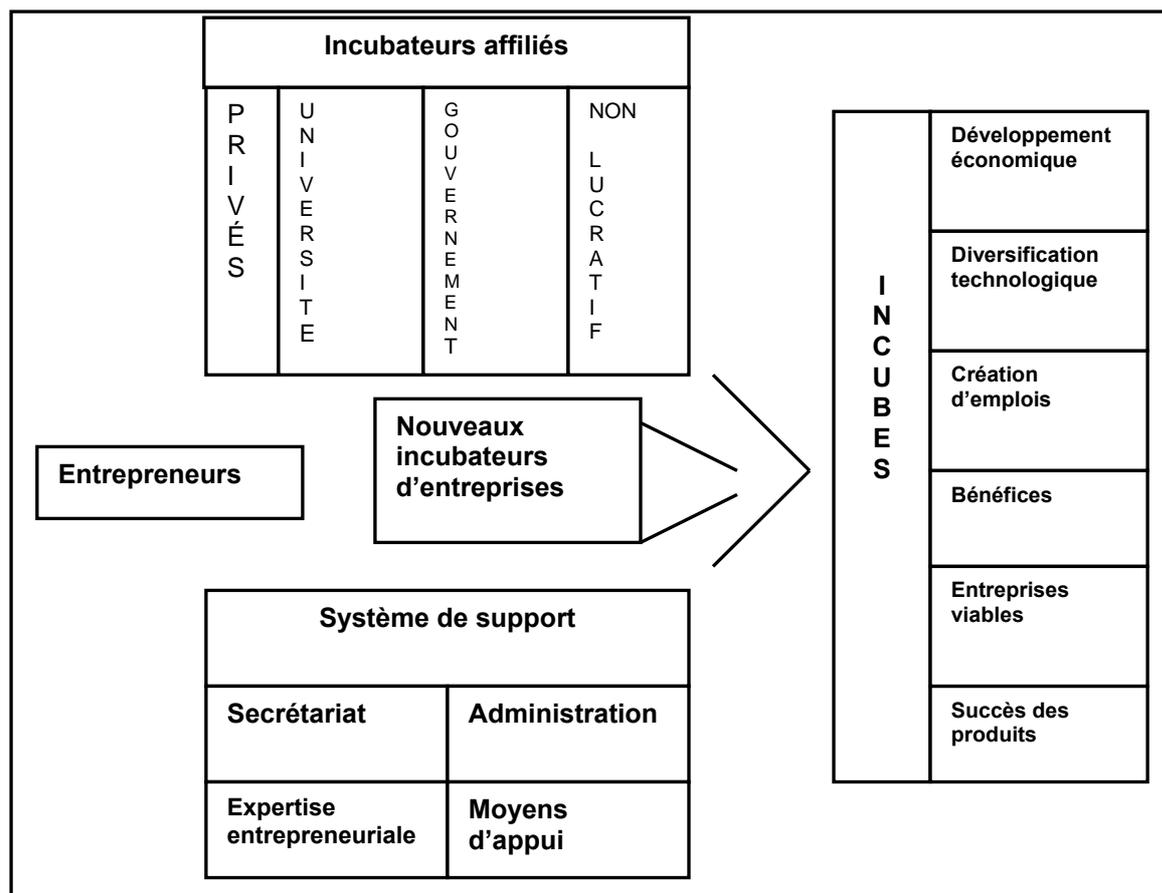


Figure 5 - Les composantes du système d'incubation (Smilor, 1987a)

Curieusement, au-delà de la définition implicite de Campbell, Kendrick et Samuelson (1985) sur le processus d'incubation et sur les spécifications des configurations générales des incubateurs, peu d'efforts ont été consacrés pour présenter les variables liées au processus d'incubation. Hackett et Dilts (2004) précisent que les travaux qui ont été effectués dans ce domaine, se sont généralement limités à l'examen du processus de sélection des incubés.

Dans notre recherche, nous essayons d'apporter un **éclairage théorique** (Chapitre 3) et **pratique** (Chapitre 5) sur l'examen des processus d'incubation. Notre objectif est de proposer une conceptualisation théorique de ce processus, mais aussi d'en expliciter ses différentes phases dans certains contextes spécifiques dont le contexte tunisien.

Cependant, concernant le processus de sélection, Culp (1996) a pris des positions sur la nécessité de sélectionner essentiellement des entreprises « faibles mais prometteuses » et ces positions ont été aussi discutées par Lumpkin et Ireland (1988). Ces derniers ont employé l'analyse typologique pour classer des incubateurs par catégorie, sur la base des critères de

sélections employés lors de l'évaluation du potentiel des candidats à l'entrée dans l'incubateur. La recherche de Lumpkin et Ireland (1988) fournit des pistes intéressantes et utiles sur la variabilité des critères de sélection utilisés par les incubateurs et offre une nouvelle taxonomie, mais l'étude ne précise pas quels critères sont mieux ou moins adaptés que d'autres, et elle ne lie pas l'analyse des critères de choix utilisés avec des résultats d'incubation.

Merrifield (1987) a introduit une approche basée sur l'analyse par contrainte pour choisir les candidats à l'incubation. Cette approche se fonde sur trois questions, les deux premières sont destinées au demandeur d'incubation : « Est-ce une bonne affaire dans laquelle n'importe qui devrait s'engager ? », « Est ce que cette organisation (de l'incubé) a les compétences nécessaires pour s'imposer dans ce domaine? ».

Ces questions forment les soubassements pour les construits qui seront opérationnalisés grâce à un nombre d'items liés à l'attrait du secteur et aux aspirations de l'incubé. Si des affaires sont considérées attractives par *bon ajustement*, l'incubateur adresse une troisième question : « quelle est la meilleure méthode de démarrage et/ou de croissance ? ». Cependant, cette approche est quelque peu présomptueuse, car présupposant le succès de l'incubé à un degré qui semble peu réaliste.

Toutefois, dans notre analyse, nous nous intéressons aux mêmes variables relevées par Merrifield (1987) qui représentent les soubassements de notre modèle d'appréciation des configurations (ou des situations) d'incubation. D'ailleurs, ce que Merrifield désigne un « bon ajustement » représente pour nous « la zone de cohérence ».

### 2.1.2.3. Les études sur le développement des incubés ou des entreprises hébergées (1987-1988)

Peu de progressions ont été réalisées pour comprendre ce que les incubés développent à l'intérieur de l'incubateur. Ceci n'est pas surprenant puisque les courants de la littérature sur le développement des nouvelles entreprises se sont focalisés sur les nouvelles entreprises existantes.

Hackett et Dilts (2004) ont revisité quelques articles qui se sont explicitement focalisés sur le développement des incubés. Ils concluent que ces études n'ont pas été bien analysées et que,

probablement, elles ne progresseront plus à cause de la difficulté à obtenir des données sur les entreprises au cours de ces premières phases de croissance indépendamment de leur présence dans un incubateur.

Néanmoins, les résultats trouvés dans ce domaine de recherche précisent l'importance de fournir une dynamique, un retour proactif sur les incubés, par un suivi des incubés dans la planification stratégique et leur encouragement pour introduire des systèmes de contrôle durant les phases de démarrage qui permettrait d'apprécier a posteriori le succès.

#### 2.1.2.4. Les études sur l'impact de l'incubation (1990-1999)

Lorsque nous examinons les impacts de l'incubation, la question de recherche fondamentale qui en ressort est : « *est-ce que le concept opérationnel d'incubation procure n'importe quelle différence aux taux de survie des incubés ?* ».

L'étude d'Allen et McCluskey (1990) traite particulièrement cette question. En effet, en se basant sur l'exploration des rapports entre la structure de l'incubateur, les services, les politiques d'appui et la survie de l'incubé, ils ont constaté que plus de la moitié de la variation des résultats est expliquée par l'âge de l'incubateur et le nombre des incubés.

Ceci suggère que le développement des stocks et des flux de la nouvelle entreprise incubée est lié à la connaissance accumulée et transférée par l'incubateur avec le temps (l'apprentissage organisationnel ou le transfert de connaissance) et peut être la variable la plus importante qui explique le succès et l'impact sur le taux de survie.

Udell (1990) précise que les études de l'impact de l'incubation ont intégré le calcul des ratios suivants :

- (1) le nombre de nouvelle start-up créé sur le taux de création de nouvelle start-up;
- (2) le nombre de start-up corporate créé sur le taux de création de start-up corporate;
- (3) le nombre d'emplois créés sur le taux de création de nouveaux emplois.

Hackett et Dilts (2004) précisent que les meilleures études d'impact sont celles qui mesurent ces items dans un tableau simple.

#### *2.1.2.4.1. Les mesures de succès de l'incubateur*

Campbell et Allen (1987) ont recensé les facteurs suivants de succès d'un incubateur :

- la création d'un large réseau de conseil en affaires;
- la participation d'intermédiaires financiers dans le capital de l'hébergé;
- la majorité des hébergés sont de nouvelles starts-up par opposition aux petites entreprises qui existent déjà;
- la synergie interne qui se produit entre les hébergés comme le développement de relations commerciales d'achat en commun.

Mian (1997) précise que les mesures de ces divers aspects sont également des indicateurs du niveau de développement de l'incubateur, de sa pérennité et de sa croissance, de la portée et de l'efficacité de sa politique générale (stratégie) et de sa capacité de fournir des services complets. Autio et Kloftsen (1998) ajoutent que le degré d'adéquation entre les services d'incubation offerts et les besoins du marché local est une autre mesure de succès de l'incubateur.

Tiré de la littérature sur le benchmarking de la performance, Bearse (1998) suggère que si des données sont régulièrement rassemblées et sont disponibles, un incubateur peut également mesurer son succès par rapport à d'autres incubateurs en se basant sur les diverses mesures de résultats et en s'appuyant sur la base de données des incubateurs industriels.

Toutefois, Hackett et Dilts (2004) précise qu'en dépit des efforts de la NBIA, de telles données sont difficiles à recueillir et à maintenir sur une base continue.

#### *2.1.2.4.2. Les mesures du succès de l'incubé*

La plus simple mesure de succès de l'incubé est « de recevoir un diplôme » de l'incubateur, de se procurer les besoins en ressources et de développer une affaire soutenable. Toutefois, dans la littérature, le succès de l'incubateur a été défini par le ratio : nombre d'entreprises sortantes de l'incubateur / nombre d'entreprises qui ont cessé leurs activités au sein de l'incubateur (Allen et Weinberg, 1988). Au-delà de cette simple mesure, les mesures de croissance et de développement des entreprises ont également été appliquées pour mesurer le succès des incubés. La mesure de la croissance inclue l'examen de la croissance du nombre

d'emplois créés ou du chiffres d'affaires (ventes) réalisés, alors que les mesures de développement des entreprises sont reflétées dans les innovations de produits, la qualité de l'équipe de managers et les alliances stratégiques réalisées (Bearse, 1998 ; Udell, 1990).

#### *2.1.2.4.3. Les caractéristiques de l'incubateur associées au succès des incubés*

Les caractéristiques de l'incubateur qui ont été associées au succès de l'incubé incluent les processus de sélection des incubés (Kuratko et La Follette, 1987; Merrifield, 1987), la densité du réseau interne de formation de l'incubateur (Lichtenstein, 1992), le réseau incubateur-industrie et le réseau incubateur-système d'appui (Hansen, Chesbrough, Nohria et Sull, 2000 ; Nowak et Grantham, 2000), les relations entre le directeur de l'incubateur et l'incubé (Autio et Kloftsen, 1998 ; Fry, 1987 ; Rice, 2002 ; Sherman, 1999 ; Udell, 1990), l'efficacité de l'incubateur (Sherman et Chappell, 1998), le niveau de développement de l'incubateur (Allen, 1988 ; Sherman et Chappell, 1998), la standardisation des procédures et la formalisation de la politique (Bearse, 1998). Malgré ces développements, nous avons remarqué que peu de ces rapports ont été empiriquement testés et si ceux-ci ont été réalisés on est loin d'avoir un accord sur les résultats trouvés.

En effet, la plupart des études des praticiens démontrent un taux de survie des incubés assez élevé (habituellement plus de 80%) (Bearse, 1998), alors que d'autres études rapportent des résultats moins optimistes avec un taux de survie de 55% (Roper, 1999).

Hackett et Dilts (2004) précisent qu'en examinant le taux de survie des entreprises incubées par comparaison directe avec des entreprises non-incubées, les taux de survie peuvent ne pas être significatifs. Ceci peut être expliqué par l'utilisation de critères stricts de sélection des incubés à l'entrée en incubation. Ainsi, il en résulte une polarisation dans la sélection qui biaiserait l'analyse (Sherman et Chappell, 1998).

Cette conclusion est fondamentale dans notre recherche dans la mesure où nous considérons que toute sélection à l'entrée qui se base sur des critères stricts (de motivations personnelles, de faisabilité, de rentabilité, de ressources et compétences détenues par l'incubé) est une source de biais lors de l'évaluation de la performance d'un système d'incubation. Nous reviendrons sur cette problématique plus en détails dans le troisième chapitre.

#### 2.1.2.4.4. Les impacts économiques sur « la communauté »

Malgré la forte conviction des directeurs d'incubateur et des fonctionnaires des gouvernements que la politique de développement d'incubateurs crée des emplois, les premières recherches empiriques ont montré que les incubateurs et leurs incubés ne sont pas de bons créateurs d'emplois (Campbell et Allen, 1987). Pourtant, les incubateurs d'entreprises se sont avérés des outils de développement économique plus rentables que les programmes régionaux mis en place pour attirer les entreprises dans telle ou telle région (Markley et McNamara, 1995a ; Sherman, 1999 ; Sherman et Chappell, 1998).

En conclusion, Hackett et Dilts (2004) précisent qu'il existe trois principaux résultats dans l'étude de l'impact d'incubation (tableau 9). D'abord, le niveau du développement de l'incubateur et le nombre d'incubés sont positivement liés à la survie des incubés. Ensuite, les incubateurs représentent un moyen moins coûteux pour la création d'emplois que les programmes de relocalisation des entreprises. Troisièmement, la recherche dans le domaine de l'impact de l'incubation est très peu étudiée. Le terrain est ainsi vierge pour des recherches futures.

Constats clés	Recherches citées
Au niveau de la communauté : - les incubateurs ne sont pas de bons créateurs d'emplois ; - les incubateurs d'entreprises sont des outils de développement économique plus rentables que les programmes régionaux mis en place pour attirer les entreprises.	(Campbell et Allen, 1987 ; Sherman, 1999)
Au niveau de l'incubateur : - l'existence de nombreuses propositions de mesure de la performance l'incubateur classées de la plus simple à la plus complexe ; - peu de résultats empiriques.	(Campbell et Allen, 1987 ; Bearsé, 1998)
Au niveau de l'incubé : - pour les mesures d'impacts de l'incubateur, il existe un large spectre de mesures.	(Udell, 1990 ; Bearsé, 1998)

Tableau 9 - Les principaux constats des études de l'impact de l'incubation (Hackett et Dilts, 2004)

#### 2.1.2.5. Les études de théorisation de l'incubation (1996-2000)

Étant donné la nouveauté du concept d'incubateur, la plupart des recherches sont de nature exploratoire et/ou descriptive mais très peu d'études ont abouti à des théorisations de ce phénomène. Nous présentons les premières tentatives implicites et explicites de théorisations répertoriées par Hackett et Dilts (2004).

##### 2.1.2.5.1. *Les premières théorisations*

Hackett et Dilts (2004) ont montré que les études sur le développement des incubateurs ont tenté de répondre à la question « qu'est-ce qu'un incubateur ? ». Ils précisent qu'elles se sont implicitement engagées dans une théorisation descriptive et normative du concept d'incubation.

Toutefois, la première hypothèse de théorisation concernant les incubateurs a été formulée par Brooks (1986) : « *Une fois que les facteurs qui mènent à l'échec des petites entreprises (une mauvaise gestion, l'incapacité de trouver le financement, des frais généraux élevés, etc.) sont contrôlés ou sont éliminés, l'objectif d'accroître le taux de survie des nouvelles entreprises devrait mener à la création d'emplois et à une augmentation de l'assiette des impôts* ». (Brooks, 1986)

Cette hypothèse trouve son essence dans la théorie du « développement économique en l'entrepreneuriat » qui pose le principe que le processus entrepreneurial mène à la conception de nouvelles affaires et que les nouvelles entreprises basées sur ces nouvelles affaires conçues seront la base de la croissance économique (Brooks, 1986). Cette théorie est employée pour spécifier le « gap » qui se trouve entre concevoir un nouveau concept d'affaires et concevoir réellement une entreprise. Cependant, Brooks (1986) conteste que l'incubateur et, plus spécifiquement, le processus d'incubation soit un moyen qui permet de rétrécir ce « gap ».

Une autre perspective pour réduire ce « gap » se trouve dans la théorie des coûts de transaction. Dans cette théorie, l'entreprise gagne un avantage concurrentiel en réduisant les coûts de la réalisation des affaires (Williamson, 1978). Dans cette perspective, la fonction première de l'incubateur est d'établir un pont sur ce « gap » en réduisant les coûts de

démarrage et les coûts d'exploitation, qui sont onéreux pour les incubés, en fournissant l'espace et des services de bureau partagés à des coûts bas. Ceux-ci libèrent les incubés pour se concentrer sur la construction de leur affaire.

Toutefois, d'autres hypothèses rejoignent les précédentes idées et suggèrent que : « *les incubateurs sont conçus pour aider des entrepreneurs à développer leurs projets d'entreprises dans un environnement de support. Sans incubateur, la plupart des entrepreneurs ne seront pas dans les affaires ou ne lutteraient pas pour rester dans les affaires* ». (Plosila et Allen, 1985, p. 732)

Cette hypothèse est essentiellement un argument d'échec du marché et elle est complétée par la recherche qui voit les incubateurs comme des mécanismes permettant à l'entreprise « *de maîtriser les facteurs concurrentiels liés à l'efficacité dans des cadres industriels particuliers* » (Lumpkin et Irlande, 1988).

Tandis que de telles hypothèses sont intuitivement contraignantes et difficiles à réfuter, l'étude de Culp (1996) montre que beaucoup d'incubés signalent qu'ils auraient créé leur société même si l'incubateur n'existait pas. Ceci ne devrait pas nécessairement être pris comme une évidence contre le concept d'incubation (Hackett et Dilts, 2004)

#### 2.1.2.5.2. *Théorie de la contingence structurelle*

Bien que les études sur les configurations des incubateurs aient été non théoriques, elles ont déterminé des compilations inductives de variables sur le phénomène d'incubation. Implicitement, cette approche repose sur la théorie de la contingence structurelle.

L'acceptation initiale de la théorie de la contingence repose sur le postulat suivant : la configuration de l'organisation et l'environnement externe doivent parvenir à un ajustement pour obtenir un succès (Ketchen, Thomas et Snow, 1993, Hackett et Dilts, 2004).

En ce qui nous concerne, ce postulat n'est autre qu'une **conception évoluée du modèle des «3E»** de Paturel (1997) et l'ajustement recherché entre la configuration et l'environnement correspond, en effet, à la zone de cohérence recherchée (dans le modèle des « 3E »). D'ailleurs, dans notre recherche, comme nous allons le voir dans les chapitres 3 et 6, nous

nous sommes appuyé sur ce modèle pour proposer un outil théorique d'exploration des configurations d'incubation (Chapitre 3) et pour tester cet outil (chapitre 6) dans le contexte des pépinières tunisiennes.

Toutefois, bien que la plupart des études de configuration n'examinent pas le succès, la théorie de la contingence structurelle prévoit un soutien théorique pour affirmer que l'incubateur doit s'adapter aux besoins et aux normes locales.

#### *2.1.2.5.3. Modélisation de la co-production*

Rice (2002) a explicitement fondé le rapport de collaboration entre le manager de l'incubateur et l'incubé dans une équation de co-production interdépendante. Ces modèles d'équation traitent les aspects de co-crédation de valeur ajoutée au cours du processus d'incubation. Ils suggèrent que l'importance du temps accordé aux interventions d'assistance doit être stratégiquement alloué par le directeur d'incubateur aux incubés, et que les incubés doivent être correctement préparés pour utiliser les conseils et les appuis résultant de l'intervention.

Cette perspective est importante parce qu'elle met en évidence les services d'appui de l'incubateur et le processus d'incubation. Elle rappelle également l'importance d'évaluer correctement le corps de compétences de l'incubateur avant de déterminer si l'incubateur et l'incubé sont en bon ajustement. Toutefois, s'il n'existe aucun ajustement, la coproduction peut avoir comme conséquence la co-crédation d'inadéquation, ou d'une valeur négative soustraite des processus d'incubation.

#### *2.1.2.5.4. La théorie des réseaux*

Hansen, Chesbrough, Nohria et Sull (2000) utilisent la théorie des réseaux pour expliquer, en premier lieu, la valeur ajoutée des incubateurs gérés en réseau. En effet, cette valeur ajoutée correspond à l'ensemble des processus institutionnalisés qui structurent et transfèrent la connaissance dans tout le réseau d'incubateurs afin de créer les conditions qui facilitent le développement des incubés et la commercialisation de leurs innovations. Ils constatent que le

degré de « l'intensité entrepreneuriale », les économies d'échelle et le design du réseau sont des facteurs importants pour le succès de l'incubation.

L'importance du facteur de design du réseau est soutenue par la recherche qui conclut que la relation construite dans le réseau est la valeur ajoutée la plus importante du processus d'incubation (Lichtenstein, 1992). La théorie des réseaux est aussi utile parce qu'elle suscite des discussions concernant le lieu du processus d'incubation : plutôt que de localiser le processus d'incubation à l'intérieur de l'incubateur ou dans la communauté locale, la théorie des réseaux affirme que le processus d'incubation **inclut et dépasse l'incubateur**.

#### *2.1.2.5.5. L'incubation virtuelle : les théories d'intermédiaire, d'enclave et collective.*

La théorie d'intermédiaire trouve ses racines dans les travaux de Weber (1995). Elle décrit la condition dans laquelle un groupe de ressources minoritaire développe une position de courtage dans l'industrie ou des industries spécifiques.

La théorie d'enclave localise le positionnement spatial des entreprises intermédiaires dans un « cluster » spécifique.

La théorie collective décrit une forme économique basée sur les groupes contrairement à l'entrepreneur solitaire.

En se basant sur ces trois théories, Greene et Butler (1996) ont essayé d'explorer le phénomène d'incubateurs virtuels. Sur la théorisation au sujet de l'incubation virtuelle, Nowak et Grantham (2000) se sont focalisés sur les flux des connaissances dans l'industrie des logiciels. Ils contestent que la connaissance principale dans l'industrie des logiciels soit géographiquement dispersée et incorporée dans des pratiques spécifiques, un incubateur virtuel est donc nécessaire pour stimuler le développement intense des informations sur les logiciels par la diffusion de ces informations. Cet argument suggère une importance croissante du rôle du courtage entre la connaissance et le marché des idées (Gans et Stern, 2003)

### 2.1.2.6. Les défis des recherches futures

Hackett et Dilts (2004), ont passé en revue les défis identifiés dans la recherche existante et ont suggéré de nouvelles pistes pour les recherches futures. Spécifiquement, ils ont noté pour les recherches futures le besoin de pallier :

- le manque de convergence dans les termes et les concepts liés à l’incubation ;
- la faiblesse des classifications théoriquement significatives d’incubateurs ;
- l’absence d’un modèle de processus d’incubation ;
- les défis de longue date dans la définition et la mesure de succès de « l’incubateur-l’incubation-l’incubés » ;
- le besoin de théorisation plus profonde concernant les incubateurs.

Notre recherche va dans le sens de ces défis et propose une conceptualisation du processus d’incubation et une modélisation de l’incubation selon le niveau d’intervention des incubateurs dans ce processus.

#### 2.1.2.6.1. *Définitions des termes et des concepts*

La plupart des chercheurs conviennent que l’incubation est un outil d’appui aux entreprises dans leurs premières étapes de développement. L’appui a pour but d’accroître le taux de survie des entreprises. Au delà de cet accord commun, l’hétérogénéité des définitions et des concepts a permis, d’une part, de définir les limites et les frontières du phénomène et, d’autre part, de développer un ensemble de résultats axiomatiques discutables.

Hackett et Dilts (2004) propose, en conséquence, de nouvelles solutions. Ils précisent « *Au lieu de théoriser le phénomène de l’incubation-incubateur, la recherche a produit des catalogues de configurations d’incubateurs listant les facteurs associés à diverses conceptualisations du succès de l’incubation. Si la recherche sur l’incubation a pour objectif d’avancer de manière scientifique, une convergence sur une définition universelle qui porte sur la limite et les frontières du phénomène d’incubation est requise* ».

#### *2.1.2.6.2. Classifications d'incubateur : taxonomies vs typologies*

Les taxonomies de convenance qui ont été utilisées dans la littérature jusqu'ici, n'ont pas été pertinentes pour expliquer la variation des résultats de l'incubation. Les recherches antérieures suggèrent que plus de classifications intéressantes pourraient être créées en se concentrant sur des items tels que les compétences de l'incubateur, son degré de développement et les potentialités des incubés (Allen et McCluskey, 1990 ; Rice, 2002). Les recherches futures qui utiliseront les typologies théoriques et ces items auront le potentiel d'être beaucoup plus utiles que les taxonomies existantes.

#### *2.1.2.6.3. Le modèle du processus d'incubation*

Hackett et Dilts (2004) précisent que malgré le fait que le NBIA a noté, à de nombreuses d'occasions, que le processus d'incubation est beaucoup plus important que le service d'incubateur, l'ampleur de ce qui est connu sur le phénomène d'incubation est presque limitée exclusivement aux services d'incubateur.

En effet, comme l'intérêt pour l'entrepreneuriat continue à se développer, l'intérêt pour les outils qui augmentent la probabilité du succès entrepreneurial et qui empêchent l'échec entrepreneurial continuera également à se développer. Ainsi, le développement des modèles du processus d'incubation représente une occasion de conduire la recherche sur l'incubation qui est susceptible d'intéresser plus de chercheurs. Toutefois, pour faciliter les recherches sur le processus d'incubation, un moratoire d'études sur les services d'incubateur devrait probablement s'imposer.

#### *2.1.2.6.4. Les mesures du succès*

La tentative de mesurer les impacts de l'incubation est un enjeu important, parce que la plupart des incubateurs fonctionnent avec des fonds publics et devraient être tenus responsables de leurs résultats et de l'utilisation de ces ressources. La mesure est un enjeu important parce que la réalisation d'une recherche expérimentale sur la performance des incubateurs exige de répondre à la question : « quelle serait la différence dans le taux de

survie des nouvelles entreprises, si l'incubé n'avait pas été incubé ? ». Or, les réponses à cette question ne sont pas disponibles.

Toutefois, les données concernant le succès des incubés est relativement facile à obtenir parce que les incubateurs tendent à médiatiser leurs propres histoires de succès d'incubation.

Les données ayant rapport à l'échec des incubés sont plus difficiles d'accès puisque les échecs d'incubation ont des implications politiques et comme conséquence une baisse, voire une élimination, des subventions. Les données sur le succès et l'échec des compagnies comparables non incubées sont rarement gardées et il est prouvé qu'elles sont difficiles, sinon impossibles, à obtenir (Bearse, 1998).

Hackett et Dilts (2004) ont identifié les niveaux et les unités d'analyse disponibles des recherches sur l'incubation afin de mieux comprendre quel genre de variables peuvent être mesurées dans les futures recherches.

#### *2.1.2.6.5. Les niveaux et les unités d'analyses*

Spécifier le niveau de l'analyse aide à limiter la portée de l'investigation en se focalisant sur les recherches antérieures. Hackett et Dilts (2004) ont recensé de multiples niveaux d'analyse employés dans la recherche sur l'incubation. Cette dernière peut privilégier :

- (a) l'entrepreneur ;
- (b) le directeur de l'incubateur ;
- (c) les incubés ;
- (d) l'organisation incubatrice ;
- (e) la communauté locale ;
- (f) l'industrie d'incubation.

Spécifier l'unité de l'analyse est critique pour créer tout protocole expérimental. La gamme d'unités potentielles d'analyse de la recherche sur l'incubation inclut :

- (a) la communauté avec laquelle l'incubateur fonctionne ;
- (b) l'incubateur comme entreprise ;
- (c) le directeur de l'incubateur ;
- (d) l'entreprise incubée ;
- (e) les équipes de management de l'incubé ;

(f) les innovations des incubés.

Hackett et Dilts (2004) concluent que le corps courant de la recherche décrit « qu'est ce que le phénomène d'incubation ». La recherche a permis d'accumuler un certain nombre de descriptions empiriques et normatives de facteurs qui devraient être inclus dans les tentatives d'explication de ce phénomène. Cependant, la majeure partie de cette recherche est athéorique (Mian, 1994a et b; Mian, 1996a) et la théorie est le sang de n'importe quel domaine de recherches. Si le domaine de la recherche sur l'incubation avance d'une façon théoriquement significative au-delà des simples listes de facteurs critiques de succès, alors il serait intéressant d'attirer l'attention de la question du « qu'est-ce que » vers d'autres facteurs inter-reliés importants du « comment » et du « pourquoi » et de « dans quel contexte » (« qui », « où » et « quand »).

### 2.1.3. Les conclusions de la revue de la littérature

Des travaux de Hackett et Dilts (2004) et d'Albert et Gaynor (2001), nous retenons que les premiers ont dégagé cinq orientations primaires de recherches en évolution. Ils concluent que ces recherches ont « *juste commencé à rayer la surface du phénomène d'incubateur et d'incubation* ». Ils critiquent le fait que beaucoup d'attention a été consacrée à la description des équipements de l'incubateur et moins d'attention a été portée aux incubés, aux innovations qu'ils développent et aux résultats de l'incubation.

Pour que le phénomène continue à se développer, Hackett et Dilts (2004) préconisent que les nouveaux efforts de recherches se concentrent non seulement sur ces dernières unités (l'incubé, l'innovation et le résultat de l'incubation) d'analyse, mais aussi sur **le processus d'incubation** lui-même. Ils préconisent d'étaler les variables liées au processus d'incubation afin de les employer pour construire, valider et examiner les **modèles de processus d'incubation**. Ces modèles aident à prévoir et à expliquer les résultats d'incubation. Se concentrer sur le processus d'incubation plutôt que sur le service et la configuration d'incubateur attirera l'attention sur les causes fondamentales du développement des nouvelles entreprises au sein d'un incubateur ou d'un environnement d'incubation.

*Les recherches sur le processus d'incubation représentent le fil conducteur* vers la construction de la théorie d'incubation d'affaires. La volonté de développer une telle théorie nécessite de multiples méthodes de recherches et exige des chercheurs de se baser sur les théories qui sont employées dans d'autres domaines de recherches.

## **2.1.4. Évolution des incubateurs**

### 2.1.4.1. Les quatre générations d'incubateurs

Comme nous l'avons montré dans les synthèses des travaux d'Albert et Gaynor (2001) et de Hackett et Dilts (2004), le concept d'incubateur a fortement évolué en moins de 30 ans d'activité. Ainsi, nous avons assisté à la prolifération de quatre générations d'incubateur. La première génération propose des moyens prosaïques sans grande valeur ajoutée tels que des locaux, des services de secrétariat, du matériel de bureautique. La deuxième génération se distingue de la première par l'offre de services à forte valeur ajoutée pour les entreprises hébergées tels que les conseils, la formation, les réseaux et quelques moyens financiers. Suite au développement des technologies de l'information et de la communication, des incubateurs virtuels ont été créés. Ils proposent des services de conseils, d'assistance et de formation à distance et aussi des services d'hébergement virtuels pour les entreprises de service Internet. Cependant, ces incubateurs de troisième génération ne se sont pas développés de manière initialement voulue (Commission Européenne, 2002).

Ces derniers temps, nous avons assisté au développement d'une nouvelle génération d'incubateurs internationaux qui proposent des services d'hébergement pour les nouvelles entreprises qui doivent se développer rapidement au niveau international. Des services d'incubation adaptés sont proposés dans chaque pays d'implantation. Cette quatrième génération est quasi inconnue dans le domaine scientifique.

Si l'incubation d'entreprises ou de porteurs de projet est reconnue aujourd'hui comme un métier, celui-ci ne s'est légitimé qu'avec l'apparition de la deuxième génération d'incubateur. En effet, l'incubateur est passé d'une simple structure de location de locaux, de matériel à un

organisme d'appui à la création d'entreprises et au développement des nouvelles entreprises qui propose des services à forte valeur ajoutée.

Cette deuxième génération est aujourd'hui la plus répandue dans le paysage économique. Elle existe sous plusieurs formes : généraliste, spécialisée par secteur, voire fortement spécialisée sur des niches sectorielles bien définies. Cette tendance vers la forte spécialisation a pour objectif de proposer des services relativement performants et à très forte valeur ajoutée pour les incubés.

	Génération 1	Génération 2	Génération 3	Génération 4
<b>Caractéristiques</b>	<i>Services prosaïques :</i> Locaux Services de secrétariat Matériels de bureautique	<i>Services à forte valeur ajoutée :</i> Services de conseils de formations Réseaux d'affaires Moyens financiers Services sectoriels spécialisés	<i>Les incubateurs virtuels :</i> Services de conseils Services d'assistance et de formation à distance Services d'hébergement virtuels pour les entreprises de service Internet	<i>Les incubateurs internationaux (les incubateurs d'incubateurs<sup>79</sup>) :</i> Service d'hébergement international Service d'assistance internationale Réseau d'affaires international
<b>Formes</b>	Généralistes  Multisectoriels	Généralistes et tendance vers la spécialisation  Spécialisation sectorielle	Spécialisés  Spécialisation sectorielle	Spécialisés et tendance vers la généralisation  Spécialisation sectorielle

Tableau 10 - Les quatre générations d'incubateurs

Aujourd'hui, les quatre générations d'incubateurs coexistent, mais avec des niveaux d'importance plus ou moins disparates. Elles sont généralement fortement ancrées aux tissus économiques locaux et nationaux. De ce fait, elles bénéficient d'une médiatisation assez importante. Toutefois, la troisième génération d'incubateurs virtuels avait du mal à se développer vu qu'elle ne répond pas aux principes théoriques et pratiques de base de l'incubation. En effet, la définition du concept d'incubateur s'appuie aujourd'hui sur le principe « d'interaction », source de coproduction de valeur (Rice, 2002).

<sup>79</sup> Etzkowitz (2002) précise que la nouvelle génération de l'incubation vient de la mise en place "d'incubateur d'incubateurs".

Le principe d'interaction dans le domaine de l'incubation se définit par quatre catégories de synergie coproductrices de nouvelles valeurs (dans les affaires, le transfert de connaissance, l'apprentissage, le transfert de technologie...) par l'interaction entre :

- deux ou plusieurs incubés<sup>80</sup> ;
- l'incubé et le manager de l'incubateur<sup>81</sup> ;
- l'incubé et les acteurs du réseau de l'incubateur ;
- l'incubé et les anciens incubés (« ex incubés »<sup>82</sup>).

Il est possible toutefois d'avoir d'autres formes de synergies trilogiques qui peuvent aboutir à de nouvelles valeurs. Elles sont représentées par des flèches dans le schéma ci dessous.

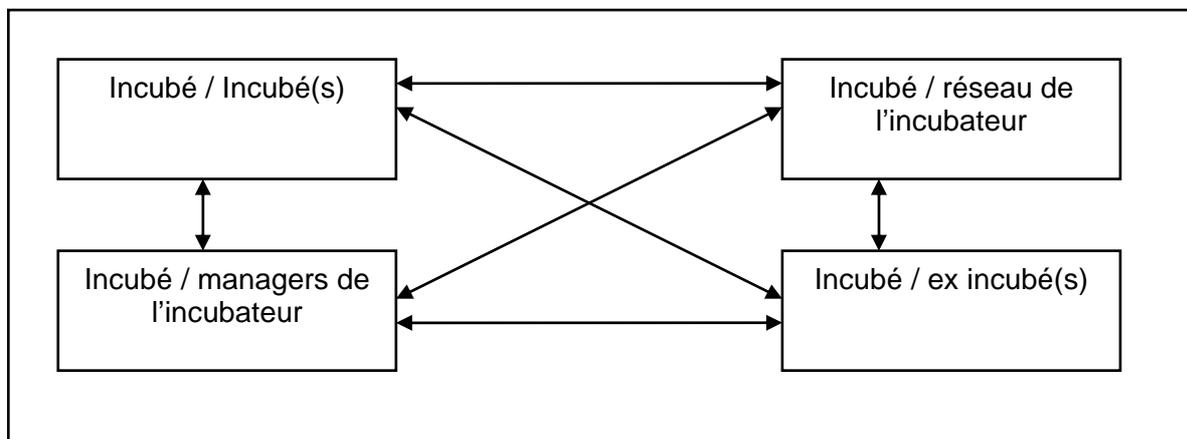


Figure 6 - Le système d'incubation de coproduction de valeur

Des chercheurs ont même défini l'incubateur par ce jeu d'interaction et insistent sur le fait que c'est une condition obligatoire de l'incubation. C'est la raison principale pour laquelle les incubateurs virtuels ont du mal à se développer et se trouvent devant une problématique de légitimité (Hackett and Dilts, 2004).

Il est néanmoins notable que les recherches sur le phénomène d'incubation se sont plus focalisées sur des classifications typologiques que sur des classifications générationnelles. A titre d'exemples, les travaux de Rice et Abetti (1996) et de Vinokur-Kaplan et Connor (1997)

<sup>80</sup> Cette coproduction de valeur est rendue possible par le regroupement physique dans un même lieu de travail.

<sup>81</sup> La valeur pour les managers de l'incubateur peut s'exprimer par exemple par : les nouveaux apprentissages pour chaque nouvelle situation d'incubation (besoins nouveaux, nouvelles connaissances, nouvelles technologies, innovations radicales).

<sup>82</sup> Les « ex-incubés » sont aussi bien ceux qui ont réussi et que ceux qui ont échoué.

ont porté sur les incubateurs de non profit et ceux de Nash-Hoff (1998) sur les incubateurs de profit ou les recherches de Mian (1994-1997) sur les incubateurs universitaires.

Albert, Bernasconi et Gaynor (2002) ont réalisé des études typologiques sur les incubateurs et ont identifié quatre familles d'incubateurs : les incubateurs de développement économique local ; les incubateurs issus d'entreprises ; les incubateurs provenant d'institutions académiques et scientifiques ; les incubateurs indépendants créés par des entrepreneurs ou des investisseurs privés.

Les typologies sont nombreuses, Allen et McCluskey (1990) proposent un modèle de quatre incubateurs différents selon leurs objectifs. La Commission Européenne (2002) présente une classification de neuf types d'incubateurs selon l'orientation technologique et les compétences managériales de l'incubateur.

Ces multiples angles d'étude ne permettent pas la mise en place d'une classification universelle et portent préjudice aux recherches menées. Ainsi, certains auteurs, par souci de simplicité, ont effectué des regroupements par catégorie.

#### 2.1.4.2. L'évolution du concept d'incubateur d'entreprises

Au cours des 15 dernières années, de nombreux chercheurs en entrepreneuriat ont suggéré de concentrer les recherches sur l'étude du processus entrepreneurial (Gartner, 1985 ; Gartner, 1988 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Van de Ven, 1992 ; Bouchikhi, 1993 ; Bruyat, 1993 ; Gartner, 1993 ; Fayolle, 1996 ; Hernandez, 1999 ; Bruyat et Julien, 2001).

Bygrave et Hofer (1991) définissent<sup>83</sup> le processus entrepreneurial de la façon suivante: « *Le processus entrepreneurial nécessite tous les fonctions, les activités et les actions associées à la détection d'opportunités et la création d'une organisation pour développer ces opportunités* » (Bygrave et Hofer, 1991, p.14).

Quand il parle du concept d'émergence organisationnelle, Gartner (1985, 1988) voit dans l'entrepreneuriat un phénomène qui consiste à créer et organiser de nouvelles activités. Dans cette vision, l'étude de l'entrepreneuriat revient à étudier la naissance de nouvelles

---

<sup>83</sup> « *The entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organisations to pursue them* ».

organisations, c'est-à-dire les activités permettant à un individu de créer une nouvelle entité. L'émergence organisationnelle est donc le processus qui mène à une nouvelle organisation (Verstraete, 2000).

Pour décrire ce processus de création d'une nouvelle activité, Gartner (1985) propose un modèle interactionniste comportant quatre dimensions, à savoir l'environnement, l'individu(s), le processus et l'organisation. Dans son modèle, Gartner (1985) considère la dimension « processus » comme une variable et non comme un concept global incluant les autres dimensions (Fayolle, 2002).

Toutefois, comme l'incubation a pour rôle d'appuyer des individus (entreprises) au cours du processus entrepreneurial (processus de création et/ou de démarrage), il est donc nécessaire d'explorer le processus d'incubation pour comprendre le phénomène d'incubation. C'est l'objet de la deuxième section de ce chapitre.

---

## 2.2. Le processus d'incubation

---

Hackett et Dilts (2004) ont montré que la recherche s'est peu intéressée au processus d'incubation et à la définition même du processus. Ils précisent que l'une des difficultés dans la définition de l'incubation réside dans « *la tendance à ne pas définir le processus d'incubation, ou à le définir de manière différente à chaque fois* ».

Toutefois, nous avons pu distinguer deux conceptions du processus d'incubation : une conception large et une conception étroite.

**Dans sa conception large**, l'incubation est un processus (Brooks, 1986) continu qui s'étale sur une durée variable de quelques mois à quelques années. Il se résume en trois étapes (Figure 9) avec une phase initiale de pré incubation, une phase d'incubation et une phase de post incubation (Masmoudi, 2006).

**La conception étroite** du processus d'incubation concerne uniquement la phase d'incubation même des porteurs de projets. La durée du processus dépend donc largement de la maturité

des projets d'entreprises incubés. Le processus d'incubation dans sa conception étroite correspond à la phase d'incubation dans la conception large du processus d'incubation.

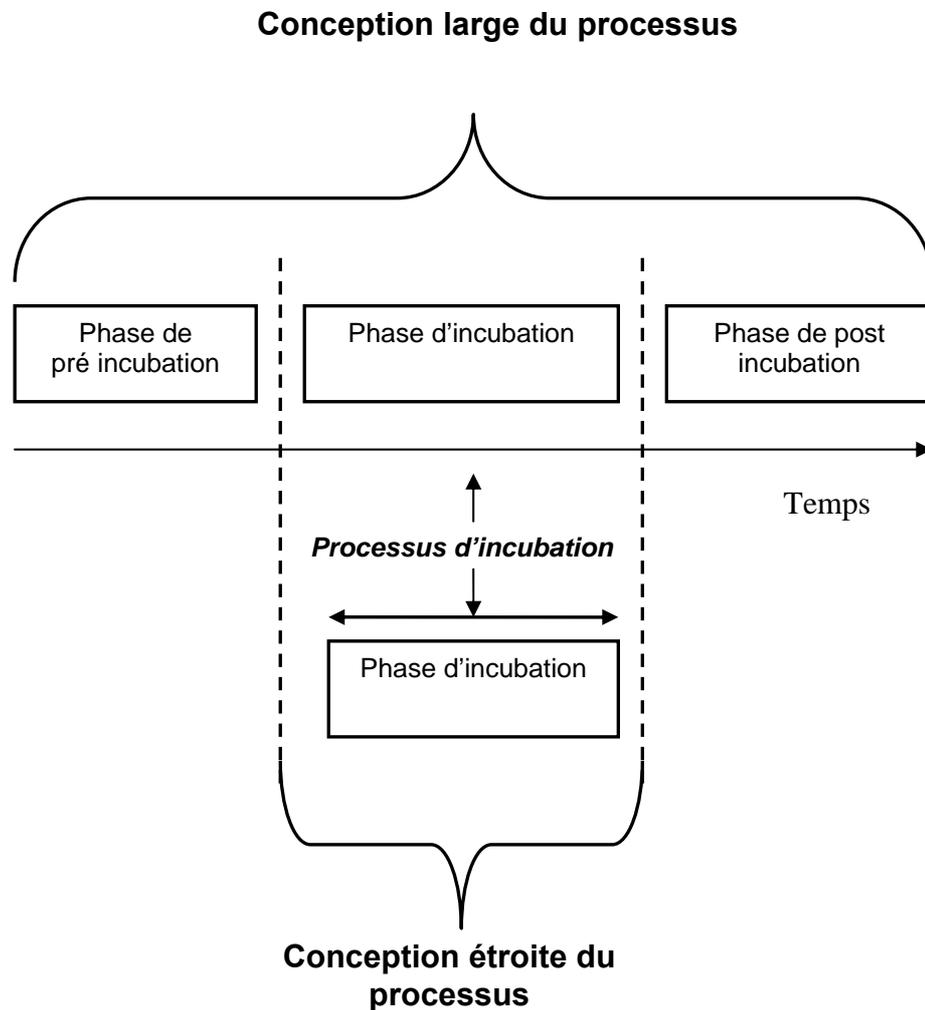


Figure 7 - Les deux conceptions du processus d'incubation

### 2.2.1. La conception large du processus d'incubation

La revue de la littérature a montré qu'il existe une variété de structures d'incubation (principalement des incubateurs d'entreprises et des pépinières d'entreprises) qui interviennent de façon irrégulière et à différents niveaux dans le processus d'incubation (dans sa conception large). Toutefois, le processus d'incubation est une pratique qui s'adapte aux

situations d'incubation. Il n'existe pas réellement un standard ou une norme sur laquelle les organismes d'incubation s'appuient.

Ce constat nous permet d'avancer le postulat suivant : « *Il n'existe pas un processus universel d'incubation. Chaque structure d'incubation admet sa propre logique d'intervention et son propre processus d'incubation* ».

A titre d'exemple, Hulett et Pérez (2002) décrivent le processus d'incubation de l'université UNET<sup>84</sup> en trois étapes : une phase de pré incubation d'une durée maximale d'une année, une phase d'incubation variant de 2 à 3 ans et une phase de désincubation qui s'étale entre 3 et 5 ans.

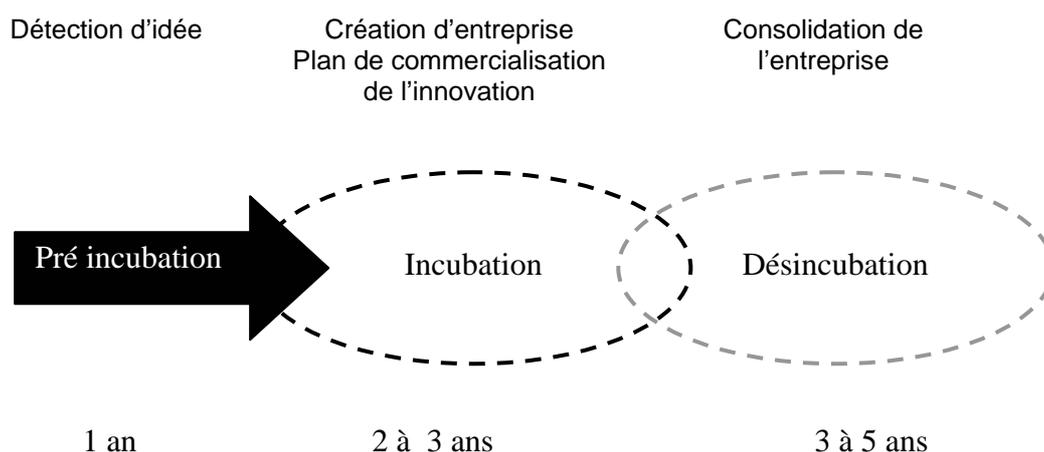


Figure 8 - Les phases du processus d'incubation UNET (Hulett et Pérez, 2002)

Bizotto (2003) décrit le processus d'incubation en 5 phases :

- la phase de prospection et d'attraction des porteurs d'idées ;
- la phase de sélection des porteurs de projets ;
- la phase d'orientation, d'accompagnement et l'évaluation des entreprises incubées ;
- la phase de sortie de l'incubation ;
- la phase d'évaluation de l'incubateur.

<sup>84</sup> UNET : Universidad Nacional Experimental del Tachirà (Université Nationale Expérimentale de Tachira au Venezuela).

Nous proposons un processus d'incubation, proche de celui de Hulett et Pérez (2002), en trois phases : une phase de pré incubation, une phase d'incubation et une phase de post incubation (Masmoudi, 2006).

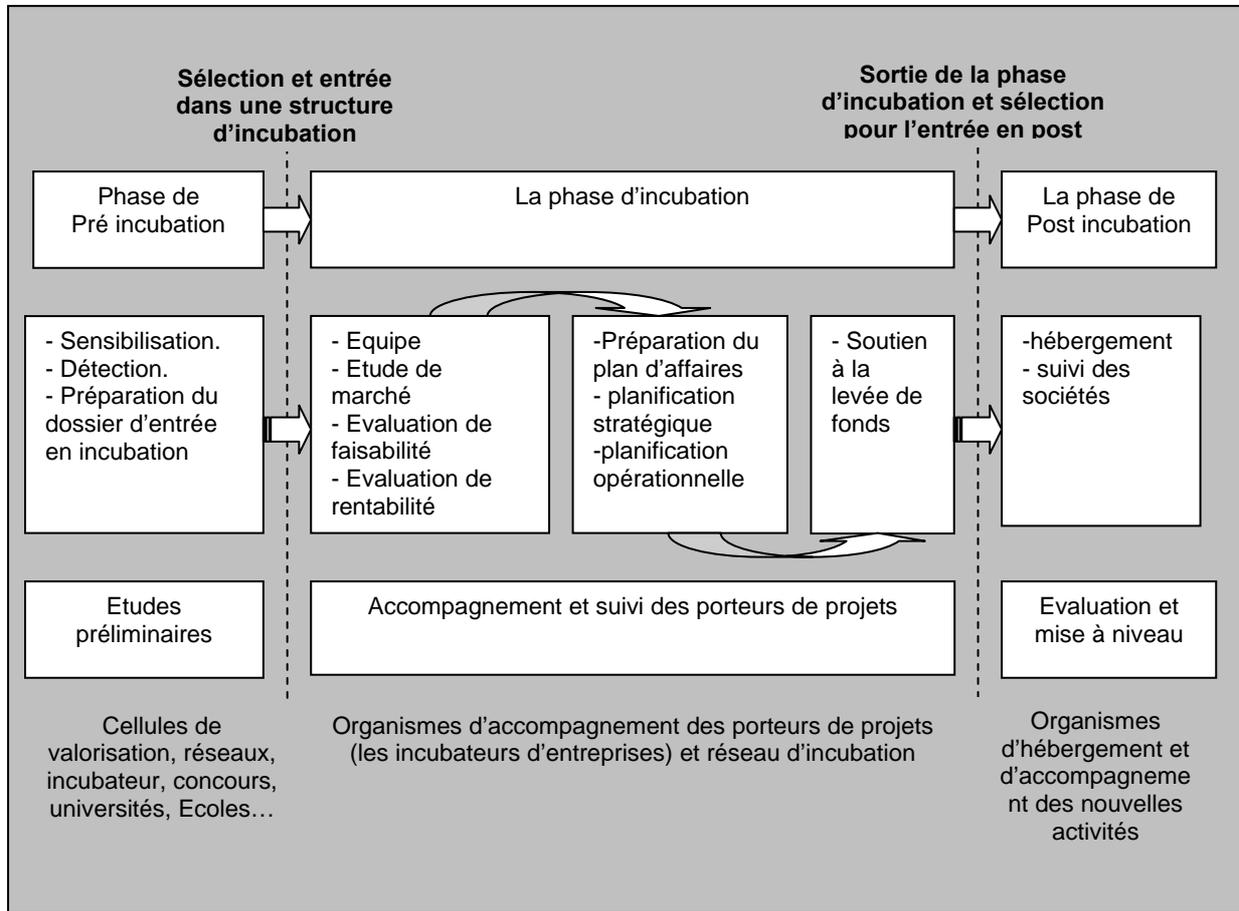


Figure 9 - Le processus d'incubation (Masmoudi, 2006)

### 2.2.1.1. La phase de pré incubation

En amont du processus de création, les organismes de sensibilisation, les cellules de valorisation, les pré incubateurs, les maisons de l'entrepreneuriat jouent un rôle important dans la détection des projets. Dans cette phase, ces organismes utilisent différents moyens de sensibilisation tels que les appels à projets, la participation à des manifestations régionales, l'organisation de séminaires et de concours d'aide à la création d'entreprises...

Aujourd'hui, les universités, les instituts, les grandes écoles de Management et les écoles d'ingénieurs interviennent de plus en plus dans la sensibilisation à l'entrepreneuriat.

L'objectif des actions de sensibilisation est de préserver et stimuler les facultés de créativité et d'initiative et d'informer les étudiants sur la carrière d'entrepreneur.

En effet, l'intégration de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans le cursus universitaire et le développement des masters spécialisés à orientation entrepreneuriale montrent le rôle que jouent les organismes d'enseignement supérieur publics et privés dans la phase de pré incubation. Toutefois, nous avons assisté à l'élargissement de l'intervention des ces organismes publics, des incubateurs ayant été créés au sein des universités et des écoles pour accompagner les porteurs de projets dans la phase « d'incubation ».

La pré incubation est conduite du moment où il est décidé de se consacrer à la préparation d'un Business Plan (solide au niveau technologique et managérial). Elle permet de passer de l'idée à la définition d'un projet suffisamment élaboré pour attirer des investisseurs. Certains incubateurs se consacrent essentiellement à la pré incubation (Baixeras et Chabbal, 2000).

La phase de pré incubation peut être définie de deux manières (Saurio, 2004). Une définition large prend en considération toutes les actions qui touchent à l'activité de sensibilisation à l'entrepreneuriat telles que la formation à l'esprit d'entreprise, la formation à la création d'entreprises et au démarrage de l'activité au sein d'un incubateur. En d'autres termes, la phase de pré incubation débute dès lors qu'une action de sensibilisation à l'entrepreneuriat est déclenchée. Cette phase dure quelques années, voire tout au long du cursus universitaire d'un porteur d'idée de projet.

Une définition étroite, assimilée à une phase assez courte, correspondant à une préparation à l'entrée dans un incubateur ou dans la phase d'incubation. Cette phase porte sur une préparation initiale des éléments qui doivent être développés dans la phase d'incubation. Ainsi, dans cette conception étroite, à la fin de la phase de pré incubation, l'incubateur ou l'organisme de pré incubation et le porteur de projet, préparent ensemble le dossier d'entrée en incubation qui sera évalué par un comité de sélection. C'est une première étape de formalisation du pré projet qui permet, notamment, de cibler les besoins en termes d'accompagnement et de prestations externes nécessaires.

Pour Bizotto (2003), la pré incubation est une phase qui transforme les idées ou projets innovants en une affaire potentiellement commercialisable. Cette phase est conçue comme un processus de génération de clients potentiels pour les phases futures. L'incubation est une infrastructure et un appui stratégique proposés aux entrepreneurs pour le développement de leurs activités.

### 2.2.1.1.1. Les pré incubateurs

La notion de « pré incubateur » est peu connue dans la littérature. Ceci est certainement dû au caractère nouveau du concept de pré incubation. Généralement, les pré incubateurs se trouvent au sein de la communauté scientifique et technologique, ils ont pour rôle de combler le gap entre l'université et l'incubateur d'entreprises (Figure 10). La pré incubation est une pratique anglo saxonne qui est en train de se déployer au sein des pôles universitaires et technologiques en faveur des spins off<sup>85</sup> universitaires.

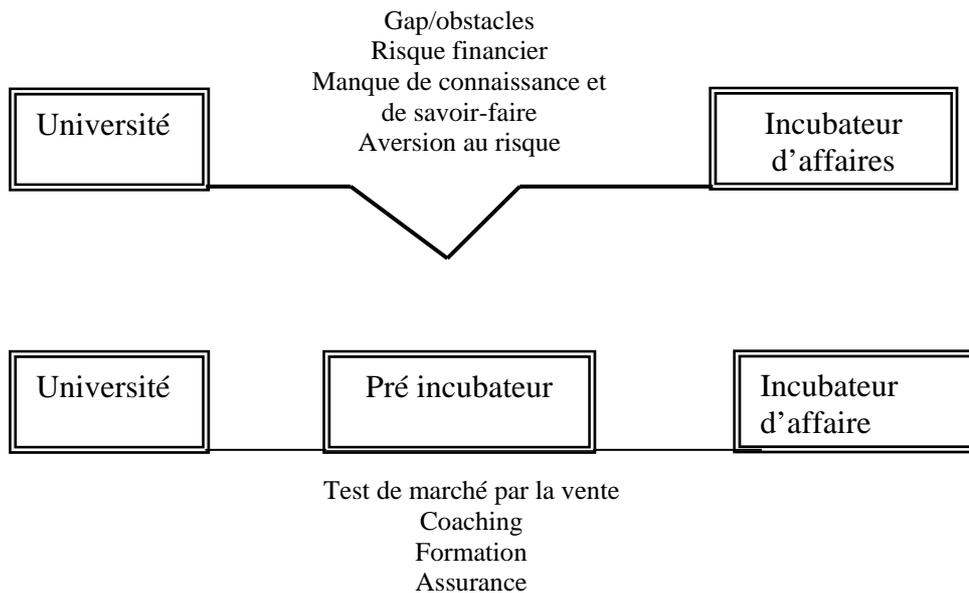


Figure 10 - La place et le rôle du pré incubateur dans le système d'innovation

<sup>85</sup> L'exemple du pré incubateur de l'université de Bielefeld a été largement étudié par Wirsing, Traude, Steffens, Sheen, Löffler, De Lapparent, Broadfoot et Alonso-Gonzalez (2002).

Ils ont montré que le pré incubateur est un mécanisme nouveau et innovateur de soutien à l'entrepreneuriat et au transfert d'innovation de l'université de Bielefeld. Le dispositif innovateur du pré incubateur est qu'il s'agit d'une structure légale spécifique de gestion et d'assurance permettant à des chercheurs universitaires d'examiner la faisabilité de leurs idées d'affaires avant qu'ils prennent le risque de fonder une entreprise.

La personne morale du pré incubateur forme un parapluie sous lequel les entrepreneurs potentiels, guidés et commandés par le personnel de gestion, examinent leurs produits sur le marché, ce qui leur permet d'acquérir une expérience d'affaire valable. On s'attend à ce que cette expérience, en plus de la formation continue et de l'entraînement, augmente la pérennité de la future compagnie.

Les chercheurs ont montré comment le concept de la pré incubation est actuellement mis en application chez Universidad Politecnica de Valencia en Espagne et chez l'Ecole Polytechnique en France dans le cadre du projet EC-funded innovation project USINE (University Start-up of International Entrepreneurs).

Ils ont aussi distingué les dispositifs de pré incubateur des autres mécanismes d'appui déjà réalisés et testés. L'adaptabilité du modèle à différents contextes nationaux a été également discutée, de même que les avantages et les bénéfices pour les actionnaires et ainsi que les outils qui peuvent mesurer le « succès » des pré incubateurs.

La nouveauté dans le concept de pré incubation est que les académiciens testent leur idée d'affaires et gagnent une expérience dans « le business » sans avoir leur propre entreprise. Le pré incubateur n'appuie pas les entreprises déjà créées, il aide uniquement les projets entrepreneuriaux. Le pré incubateur et le porteur d'idée concluent un contrat qui permet au centre de profit de réaliser des transactions d'affaires, par exemple la vente de produits pilotes, au sein du pré incubateur.

D'un autre coté, les managers du pré incubateur contrôlent toutes les transactions du centre de profit, afin de limiter les risques financiers pour les porteurs d'idées ou l'équipe de projet. L'acte de création et d'enregistrement d'entreprise se fait généralement après avoir réussi la phase de pré incubation, lorsque les porteurs d'idée ou de projet ont suffisamment gagné de connaissances et d'expériences pour gérer leur propre entreprise

Contrairement aux incubateurs d'entreprises qui fournissent des services pour des entreprises existantes, le pré incubateur offre des services et des conseils à des stades très avancés du processus de création des spin-offs universitaires. Il cible donc les étudiants, les chercheurs et les professeurs.

Les buts d'un pré incubateur sont de :

- former des entrepreneurs scientifiques pour fonder et manager une entreprise ;
- accroître le nombre de spin-offs académiques ;
- créer des spin-offs ;
- créer la culture d'entrepreneuriat dans l'université.

Les pré incubateurs universitaires supportent les idées d'affaires des scientifiques basées sur les technologies à fort potentiel commercial. Généralement, le pré incubateur se focalise sur la formation et l'entraînement des entrepreneurs potentiels et fournit la couverture légale des activités commerciales des centres de profit qui sont des entités non indépendantes légalement appartenant au pré incubateur.

Le pré incubateur offre un appui spécifique tel que les cours entrepreneuriaux, les conseils d'experts et l'accès à des réseaux pertinents. Il fournit un bon environnement d'entraînement pour les entrepreneurs potentiels ou l'équipe entrepreneuriale en leur proposant une position active.

Les scientifiques jouent un rôle actif pour le développement de l'entrepreneuriat technologique et/ou innovant en commercialisant les procédés du résultat de leur Recherche et Développement (R&D) et en ouvrant leur propre centre de profit au sein du pré incubateur<sup>86</sup>.

La notion de centre de profit est importante dans la phase de pré incubation. En effet, au départ, les porteurs d'idée créent des centres de profit au sein du pré incubateur pour justifier (légalement ou juridiquement) leur présence et réaliser des transactions.

- *Le centre de profit*

Un centre de profit est une sous-unité structurale du pré incubateur qui fournit l'armature pour les activités d'affaires d'un porteur de projet ou d'une équipe entrepreneuriale. Les porteurs de projets peuvent utiliser leurs revenus ou des ressources financières pour employer du personnel dans leur centre de profit.

Généralement, les contrats d'emplois sont établis entre les employés et le pré incubateur qui est également responsable de payer les salaires et de tenir les comptes bancaires. En outre, les porteurs de projets sont libres de s'adresser à des clients et à des fournisseurs au nom du pré incubateur et ils ont la possibilité de posséder l'identité d'organisation pour leurs centres de profit, par exemple un nom, un logo pour le centre de profit et une conception individuelle des entêtes de lettre.

Dans certains cas, lors d'une transaction, la partie contractante est le pré incubateur et non le porteur de projet. Le directeur du pré incubateur signe les contrats avec des clients ou des fournisseurs, les « entrepreneurs » apprenant comment de tels contrats sont signés. Dans ce cas de figure, le directeur de pré incubateur est responsable de l'administration financière, il garde les détails des mouvements financiers des transactions des centres de profit et fournit aux « entrepreneurs » des rapports réguliers sur leur situation financière. Étant impliqué dans l'administration de ses affaires, le porteur d'idée ou de projet acquiert une certaine expérience pratique.

---

<sup>86</sup> En même temps, ils bénéficient d'une réduction du temps de travail (dans l'université) afin qu'ils consacrent la majorité de leur temps pour le développement de leur idée de projet d'entreprise.

Basé sur l'aide financière des ministères et plusieurs acteurs associés du réseau régional, le pré incubateur peut couvrir les dépenses des centres de profits dans une certaine mesure, par exemple pour l'analyse du marché, la vente, la consultation légale ou économique externe, les lettres commerciales, les cartes de visite professionnelles, la recherche de nouveauté, les honoraires pour déposer un brevet ou une marque, les fournitures de bureau, le logiciel, les dépenses pour le téléphone et le fax, les frais de voyage, le loyer des bureaux aux centres de technologie. Généralement, ces frais ne doivent pas être remboursés par les centres de profit.

Enfin, dans cette conception, il apparaît que le pré incubateur supporte et accompagne des porteurs de projets et permet à ceux-ci de tenter l'aventure entrepreneuriale par la création d'un centre de profit sous son égide. L'incubateur est donc conçu comme une structure qui accompagne et suit des entreprises déjà créées. Cette conception est l'exemple concret du décalage qui existe entre la conception anglo saxonne et la conception francophone des structures d'incubation.

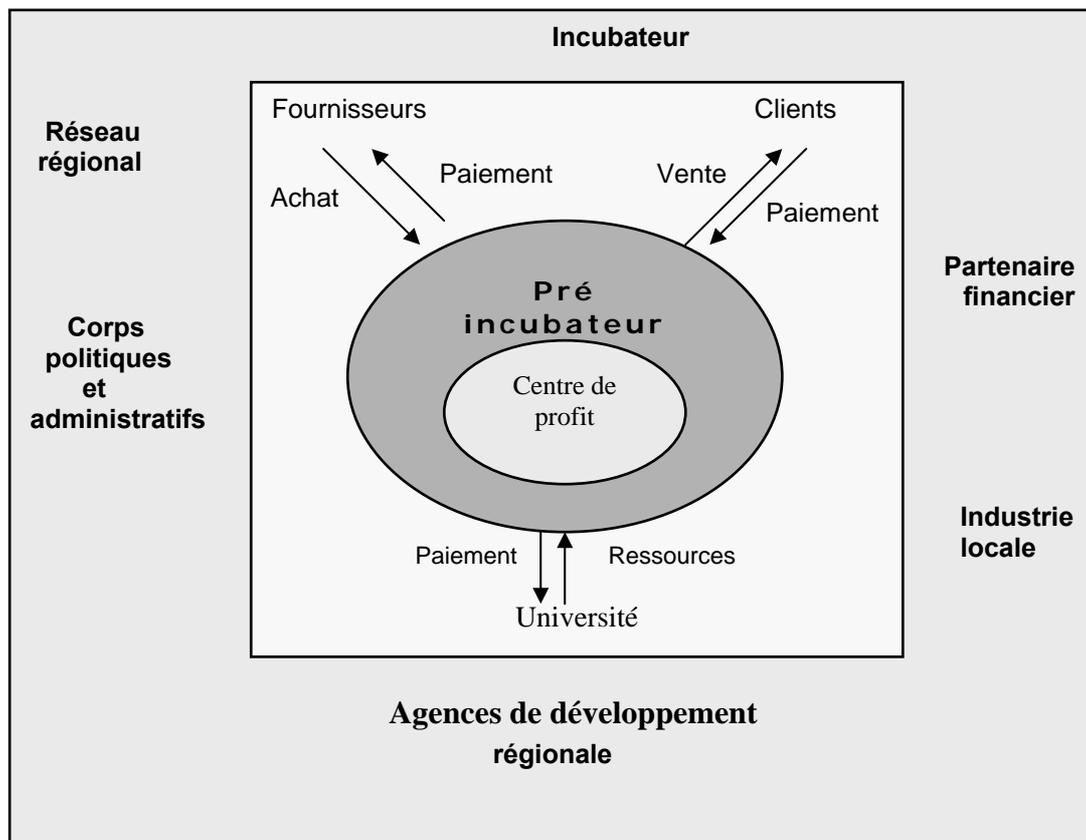


Figure 11 - La place du pré incubateur dans l'environnement entrepreneurial

#### 2.2.1.1.2. *Le processus de pré incubation*

La pré incubation est un processus pendant lequel le porteur d'une idée se transforme, grâce à un dialogue professionnel avec des tiers, en un *porteur de projet* assorti d'un programme de travail précis qui sera réalisé pendant la période d'incubation proprement dite, afin de le mettre au point sous tous ses aspects et de le valider. Ce processus peut durer dans le temps et cette période est nécessaire à une explicitation correcte du projet et du travail utile à sa validation, avant l'agrément du projet pour l'entrée en incubation.

La pré incubation est une période de conception et de préparation qui doit permettre au futur entrepreneur de bien penser son projet, de réfléchir sur l'opportunité ou l'idée, de se questionner sur ce choix de carrière, de vérifier les réactions de ses proches, de se renseigner, prendre conseil, suivre des cours, monter un plan d'affaires, se trouver de l'aide, prendre des dispositions auprès de la famille... bref, de bien se conditionner avant de passer au processus de création (Gasse, 2002).

Toutefois, dans l'approche anglo saxonne de l'incubation, la pré incubation est un processus par lequel les porteurs d'idées explorent la demande du marché et le potentiel de leur idée d'affaires en louant des services ou des produits pilotes auprès de la structure « pré incubatrice ».

#### 2.2.1.1.3. *Exemple de processus de pré incubation (Hulett et Pérez, 2002)*

Le processus de pré incubation se déclenche par une demande explicite d'un porteur d'idée ou de projet. Lors du premier contact, le pré incubateur explique au porteur d'idée ou de projet les services et les conditions de collaboration de pré incubation qui se matérialisent en un document qui porte sur les aspects généraux de l'idée : secteur auquel elle appartient, description générale, avantages proposés par rapport aux offres ou aux produits ou aux procédés semblables sur le marché, éléments d'innovation, secteurs potentiels d'application et clients ciblés, ressources nécessaires, associés potentiels du porteur.

Après la réalisation d'une évaluation en interne qui permet de connaître le niveau de développement de l'idée et les possibilités pour sa pré incubation, une entrevue plus approfondie avec le porteur se réalise en vue de connaître les antécédents de son idée, la clientèle potentielle et la valeur ajoutée du procédé, du produit ou du service. En outre, lors de cette entrevue, le pré incubateur cherche à identifier le profil de l'entrepreneur, par rapport à ses connaissances d'affaires et aux aspects qu'il doit consolider. Plus tard, un accord de confidentialité est signé entre le porteur de projet et le pré incubateur.

Néanmoins, l'appui d'idée d'affaires doit se traduire par une série de services, celle-ci dépendant, en principe, des besoins détectés dans les entrevues avec le porteur d'idée. Ces services portent sur les caractéristiques du processus d'incubation par la participation du porteur d'idée à des forums, conférences... jusqu'au soutien particulier dans la préparation du plan d'affaires, par des conseils en gestion, en commerce, en finance, en planification stratégique, en aspects légaux liés à la création d'entreprises, en propriété intellectuelle, ainsi que sur les accords d'appui technologique nécessaires pour développer le prototype.

Concernant le développement de produit ou du procédé, la phase de pré incubation inclut l'appui des laboratoires et des groupes de recherche universitaires qui offrent leur infrastructure physique et technologique, aussi bien que ses concours intellectuels. Ces laboratoires ou groupes ont un espace physique disponible pour le porteur d'idée et les chercheurs s'arrangent pour l'accompagner dans le développement du produit ou du procédé. Le pré incubateur coordonnera avec le laboratoire ou le groupe le contrat qui réglera les relations.

Les porteurs de projets font de la production scientifique, en entrant dans une logique de pré incubation, afin de transformer leurs projets en affaires technologiques. Ces affaires sont la création d'une entreprise technologique ou le dépôt d'un brevet, voire une alliance avec des entreprises existantes.

Dans le cadre du modèle d'incubation universitaire UNET, la phase de pré incubation a une durée maximale de douze mois. À la fin de cette phase, le porteur de projet peut ne pas s'orienter vers l'incubation ou peut songer à une modalité d'incubation, physique ou virtuelle, selon l'évaluation faite par le conseil d'administration de l'incubateur d'entreprises.

Dans ce sens, il est possible également de dire que c'est un processus de génération de clients potentiels pour la phase d'incubation des entreprises. Ainsi, le processus de pré incubation commence par le contact des entrepreneurs qui arrivent avec une idée ou un plan d'affaires, et continue par un processus d'évaluation dans le but de déterminer le niveau du développement de l'idée et les compétences entrepreneuriales du pré incubé (ses connaissances, ses attitudes et ses aptitudes).

Ensuite, un agrément du projet fixe formellement les services à mettre en œuvre selon le type et le contenu technologique de l'affaire. Ces services peuvent consister en :

- des formations entrepreneuriales ;
- un développement de l'idée pour la transformer en affaires potentiellement commercialisables ;
- un appui technologique nécessaire pour le promoteur de l'idée ;
- des conseils en propriété intellectuelle ;
- un appui pour conclure des stratégies d'alliances.

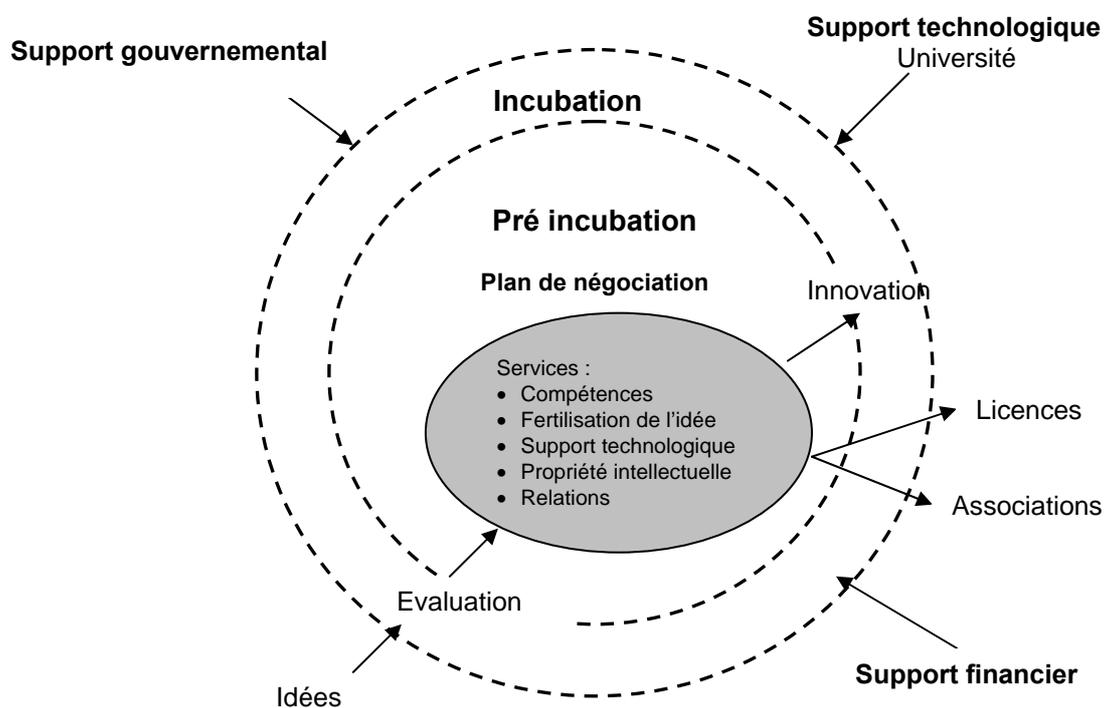


Figure 12 - Le processus de pré incubation de Hulett et Pérez (2002)

Après avoir présenté le concept et le processus de pré incubation, il paraît utile de préciser qu'il existe deux grandes approches de la pré incubation. Dans la première le pré incubateur

intervient en amont d'un incubateur ou d'une pépinière d'entreprises, son rôle étant de détecter et d'accompagner les porteurs d'idées jusqu'à la formalisation définitive de leur projet. La création effective et la gestion de la phase de démarrage s'effectueront au sein des incubateurs ou des pépinières d'entreprise.

Dans la deuxième approche, le pré incubateur détecte et accompagne des porteurs d'idées pendant les premières étapes de test de faisabilité. Son objectif est de transformer des idées en projets d'entreprises. Il joue ainsi un rôle préparatoire pour l'entrée en phase d'incubation de projets. Il intervient donc en amont de cette dernière.

Il semble que, dans la première approche, le pré incubateur joue le rôle d'incubateur de projets<sup>87</sup>. La phase de pré incubation est alors aussi assimilée à une phase d'incubation de projets dans une logique d'intervention assez large allant jusqu'à la détection de porteur d'idées.

Toutefois, ces derniers temps, nous avons assisté à de nouvelles approches de pré incubation en entrepreneuriat telles que le développement de pré incubateur virtuel (Folinas, Pastos, Manthou et Vlachopoulou, 2006)

#### 2.2.1.2. La phase d'incubation

Une fois que le projet est intégré dans le dispositif, le porteur de projet entre dans la phase effective d'incubation. Dans cette étape, l'incubateur a pour mission principale d'accompagner le porteur de projet, dans la construction globale de son affaire, jusqu'à la constitution de son entreprise.

La phase d'incubation correspond au processus d'accompagnement le plus important dans les systèmes d'appui à la création d'entreprises. Sur ce point, Verstraete (2000) indique que l'accompagnement « *correspond au suivi d'un processus de création en cours, par une mise à disposition de diverses ressources (matérielles et immatérielles)* ».

---

<sup>87</sup> Nous avons déjà nuancé ce point dans le premier chapitre, concernant les définitions des concepts de pépinières et d'incubateurs et les confusions terminologiques qui existent.

Cette phase est un processus qui conduit à la rédaction du plan d'affaires et débouche sur la création effective de l'entreprise. Elle est d'ailleurs fondamentale pour augmenter les chances de succès des futures entreprises. En effet, dans une première étape, le porteur (ou groupe) de projet est amené à réaliser un ensemble d'études préalables à la rédaction du plan d'affaires avec l'évaluation du marché, la faisabilité et la rentabilité de l'organisation projetée.

L'objectif de ces études est de chercher les informations nécessaires à la rédaction du plan d'affaires. Ce document comporte deux parties fondamentales : la planification stratégique et la planification opérationnelle.

La planification stratégique est, d'une part, une présentation de l'entreprise dans sa globalité (l'offre, le contexte, les clients, l'équipe, etc.) et, d'autre part, une formalisation des objectifs stratégiques de vente, de part de marché et de rentabilité. La planification opérationnelle, décrit les moyens de commercialisation, de communication, les ressources matérielles et immatérielles disponibles et l'ensemble des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques.

Même si la structure incubatrice assiste les porteurs de projets pendant les différentes phases du processus de création, son soutien est plus important dans la formalisation du plan de financement. Ses experts (internes ou externes) interviennent essentiellement pour garantir une forte objectivité et attractivité au projet, afin de favoriser un appui fort de levée de fonds.

Ces différentes étapes qui mènent à la rédaction du plan d'affaires suivent un processus chronologique dans lequel l'organisme incubateur détecte les besoins (matériels et immatériels) du porteur de projet, lui propose des formations personnalisées et l'assiste jusqu'à la création effective de son entreprise.

#### *2.2.1.2.1. Les études préalables*

Le processus qui mène à la rédaction du plan d'affaires demande souvent des retours en arrière ou de revenir à la planche à dessins. Ceux-ci sont certainement dus aux révélations des nouvelles informations recueillies qui nécessitent des révisions des décisions antérieures prises. C'est dans cette phase finale précédant la phase de rédaction du plan d'affaires que le

« feed back » est le plus intense et l'apprentissage des calculs économiques est le plus perceptible.

Les différentes phases qui mènent à la rédaction du plan d'affaires sont interdépendantes et une information biaisée intégrée à n'importe quel niveau du processus déviara tout le processus et aboutira à des décisions erronées vis-à-vis, d'une part, de l'entreprise elle-même, et, d'autre part, des acteurs partenaires internes et externes au projet technologique. Ainsi, le « feed back » joue un rôle très important dans la correction de l'information biaisée.

#### a- L'évaluation du marché

C'est la phase d'évaluation de la demande globale pour le produit ou le service offert, des clients potentiels, de leur nombre, leurs besoins spécifiques, du prix de vente optimal, des ventes potentielles.

#### b- L'évaluation de la faisabilité

Pour les entreprises technologiques, l'évaluation de la faisabilité passe, en premier lieu, par la réalisation d'un prototype. Cette première étape permet de connaître et de calculer les coûts unitaires qu'il faudra confronter avec le prix de vente optimal proposé dans la phase d'évaluation du marché. L'objectif de cette phase est d'évaluer les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires à la réalisation du projet. Une fois évaluées, ces ressources nécessaires seront confrontées aux ressources disponibles.

#### c- L'évaluation de la rentabilité

Cette phase passe par l'évaluation des frais fixes, des frais variables, du coût unitaire du produit et de son prix de vente éventuel. Une fois ces informations collectées, l'évaluation du seuil de rentabilité du projet peut être envisagée. C'est le moment où les ventes seront suffisantes pour couvrir tous les frais, sans profit ni perte.

Une fois ce processus entamé, il ne reste que la rédaction du plan d'affaires de l'entreprise.

#### *2.2.1.2.2. La rédaction du plan d'affaires*

Selon Belley, Dussault et Laferté (1996), le plan d'affaires comporte deux parties fondamentales : la planification stratégique et la planification opérationnelle. Dans la première partie, à savoir la planification stratégique, les objectifs de vente, de part de marché et de rentabilité, et comment il faut s'y prendre pour les atteindre dans un environnement précis, et grâce à une équipe entrepreneuriale forte, sont formulés. Cette partie présente ainsi l'entreprise dans sa globalité avec ce qui sera offert (produits services), dans quel contexte, à quels clients et avec quelle équipe.

Dans sa deuxième partie, à savoir la planification opérationnelle, le plan d'affaires doit expliquer le détail du plan de commercialisation, des moyens de communication, des ressources matérielles et immatérielles disponibles, nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques (de ventes). Pour les entreprises technologiques une attention notable sera consacrée au plan de veille technologique, commerciale et concurrentielle en précisant les informations et les références utilisées, garant de la bonne connaissance du secteur d'activité.

Les informations financières devront être présentées sous deux angles, d'une part, les revenus, les dépenses prévisionnels et le temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité et, d'autre part, elles devront faire état des besoins en financement et des garanties offertes.

La préparation des prévisions financières est complexe et les entrepreneurs potentiels devront accepter les aides des spécialistes du domaine. C'est cette partie financière qui pourrait renseigner sur le risque potentiel pris par l'entrepreneur.

#### *2.2.1.2.3. Le soutien à la levée des fonds*

Le réseau de la structure d'incubation est crucial pendant cette étape du processus d'incubation. Selon la nature du projet, des aides financières publiques de démarrage existent et interviennent de diverses façons (subvention, crédit, fonds, garantie, fonds d'amorçage, avances remboursables). A côté des mécanismes de financement public, le secteur financier privé joue un rôle important dans les nouvelles entreprises. Il propose des moyens de

financement diversifiés selon la nature des projets. Pour les projets innovants et technologiques, le capital risque intervient de manière assez importante.

Parallèlement au financement institutionnel, les Business Angels<sup>88</sup> assurent aussi un rôle fondamental pour la levée des fonds de démarrage. Ils sont généralement réunis dans des associations nationales, régionales, voire locales, telles que France Angels, EBAN<sup>89</sup>,...

#### 2.2.1.2.4. L'accompagnement en phase d'incubation

Pour Cuzin & Fayolle (2004), l'accompagnement se présente comme « *une pratique d'aide à la création d'entreprises, fondée 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 concrétisation de son projet* ».

L'accompagnement vise à :

- fournir aux futurs entrepreneurs les moyens d'accéder aux ressources nécessaires au développement du projet ;
- permettre à l'entrepreneur accompagné d'acquérir des savoir-faire le rendant autonome et apte à gérer sur le long terme son entreprise.

Chabaud, Ehlinger et Perret (2005) se sont interrogés sur la capacité des incubateurs à répondre à ce double défi de l'accompagnement et ont montré que la construction de la légitimité des jeunes entreprises est une nouvelle dimension fondamentale de l'accompagnement (Levy et Paturel, 2006).

Ils ont rappelé que l'accompagnement a plusieurs dimensions avec :

- sa durée (de plusieurs mois à plusieurs années) ;
- sa fréquence de relations (une succession de contacts est nécessaire) ;
- l'unicité de sa structure (si plusieurs individus interviennent, il n'en demeure pas moins que la relation de confiance se noue avec un conseiller en particulier) ;
- la prise en compte de la diversité des problèmes qui se posent au créateur d'entreprise et l'adaptation à la culture et à la personnalité du créateur (Levy et Paturel, 2007).

---

<sup>88</sup> Un business angel est une personne physique qui investit son propre argent dans une entreprise à fort potentiel ou dans un projet de création d'entreprise innovant (qui introduit une nouveauté technologique, commerciale, organisationnelle... par rapport à l'existant) à potentiel (perspectives de plus values).

<sup>89</sup> EBAN: European Business Angels Network.

Les récentes études sur la thématique de l'accompagnement insistent sur le fait que la réussite d'un programme d'accompagnement est tributaire de la dynamique de la relation entre accompagnant-accompagné (Sammot 2003, Cuzin et Fayolle, 2004 et 2006, Chabaud, Ehlinger et Perret, 2005). Cette dynamique se base sur plusieurs dimensions telles que le degré de nouveauté pour l'environnement, l'intensité du changement pour le créateur, l'avancement dans le processus de création (Cuzin et Fayolle, 2004), les dimensions cognitives et psychologiques.

La phase d'incubation est donc un processus d'accompagnement du porteur de projet tout au long du processus de création. Le porteur de projet<sup>90</sup> cherche à obtenir progressivement une certaine confiance en lui et en son propre projet, une image de fiabilité, une réputation ou notoriété et, enfin, une légitimité institutionnelle en poursuivant une stratégie de légitimation, à la fois cognitive et sociopolitique, à différents niveaux successifs : organisationnel, intra organisationnel, inter organisationnel et institutionnel (Aldrich et Fiol, 1994).

Chabaud, Ehlinger et Perret (2005) ont montré que l'entrée en phase d'incubation (au sein d'une structure d'incubation telle qu'un incubateur) confère une légitimité aux porteurs de projets vis-à-vis des instances ou partenaires extérieurs.

Toutefois, la visibilité et la notoriété de la structure d'incubation constituent une de ses compétences clés. En cela, la construction d'une visibilité et d'une notoriété peut être considérée comme une tâche centrale du métier de l'accompagnement. Les réseaux sociaux jouent un rôle important pour favoriser ou construire cette visibilité et/ou notoriété.

### 2.2.1.3. La phase de post incubation

Quelques incubateurs ne vont pas au-delà des deux premières étapes, tandis que d'autres assurent le suivi des sociétés créées, voire les hébergent pendant leur phase de démarrage<sup>91</sup>.

Cette dernière phase du processus d'incubation dans sa conception large est généralement assurée par des pépinières d'entreprises privées ou publiques adossées au réseau mobilisé par l'incubateur ou par des organismes spécialisés dans le suivi des start-ups en phase de

---

<sup>90</sup> Les porteurs de projets ne possèdent, la plupart du temps, ni des connaissances, ni une crédibilité suffisantes pour accéder au capital, aux marchés, aux aides gouvernementales, etc... avant d'entrer en incubation.

<sup>91</sup> La conception anglo saxonne d'incubateur d'entreprises va dans ce sens. Comme nous l'avons déjà vu dans le premier chapitre et dans la première section de ce chapitre (revue de la littérature), il semble que les incubateurs d'entreprises incubent les projets d'entreprise dont la création est imminente et continuent à les héberger tout au long de la phase de démarrage, voire jusqu'à leur croissance.

démarrage. L'objectif est de superviser les premiers résultats et de valider les stratégies de développement des entreprises hébergées.

La phase de post incubation correspond au démarrage ou à la croissance des nouvelles entreprises créées. Dans le cadre d'activités technologiques, le délai entre le démarrage de l'entreprise et l'arrivée sur le marché des premiers produits est généralement plus long que pour l'entreprise traditionnelle : entre 1 à 3 ans pour les technologies de l'information et entre 5 à 15 ans pour les sciences de la vie. Pendant cette période, ces entreprises ont besoin d'un suivi important en termes de financement et des allègements des frais et des coûts d'administration. Les fonds nécessaires pour supporter ces entreprises jusqu'à la commercialisation sont très élevés, généralement de plusieurs millions d'euros, d'où la difficulté, voire l'impossibilité, des institutions financières traditionnelles pour financer ces projets d'entreprises. Cependant, les retombées économiques sont très importantes lorsque l'entreprise connaît le succès. Ainsi, certains organismes d'appui post incubation hébergent et financent (frais d'installation et d'administration) les jeunes pousses et les appuient pour réussir les levées de fonds. D'autres organismes de post incubation investissent même dans ces nouvelles entreprises.

En conclusion, la post incubation d'entreprise est donc un processus d'appui des entreprises en phase de démarrage. Son but est d'assister les nouvelles entreprises en démarrage dans leurs premières opérations (commerciales, financières, comptables, administratifs...) et de les accompagner pour la levée des fonds nécessaires. Son rôle est de faciliter le démarrage par la mise en place de moyens matériels (à des coûts faibles) et immatériels (conseils, expertises spécialisées, planification) alors que sa finalité est de limiter les risques d'échecs et d'assurer la pérennité des entreprises incubées.

### **2.2.2. La conception étroite du processus d'incubation:**

Dans sa conception étroite, le processus d'incubation se limite à la phase d'incubation au sein d'un incubateur, c'est-à-dire à partir du moment où le porteur de projet est sélectionné et rentre en incubation (dans l'incubateur). Toutefois, comme la littérature n'était pas claire quant aux fonctions d'un incubateur et quant à la distinction entre les pépinières et les

incubateurs, il semble qu'il existe aussi deux approches du processus d'incubation selon la nature de l'incubateur : incubateur de projets ou incubateur d'entreprises.

Néanmoins, nous nous intéressons, plus spécifiquement, au processus d'incubation dans le cadre des incubateurs de projets, car nous considérons que le processus d'incubation dans le cadre des incubateurs d'entreprises revient à étudier la gestion du démarrage d'une entreprise.

#### 2.2.2.1. Le processus d'incubation dans le cadre des incubateurs de projets

Les incubateurs de projets se sont plus développés dans le domaine de la création d'entreprises technologiques et/ou innovantes. Le processus d'incubation est donc l'étape qui mène à la création effective de l'entreprise technologique en entamant au préalable plusieurs actions entrepreneuriales.

Le processus d'incubation de projets d'entreprises innovantes comporte en son sein deux sous processus : le processus d'innovation et le processus de création d'entreprises. Ainsi, il est essentiel de revenir sur la littérature concernant ces deux processus pour explorer et décrire le processus d'incubation.

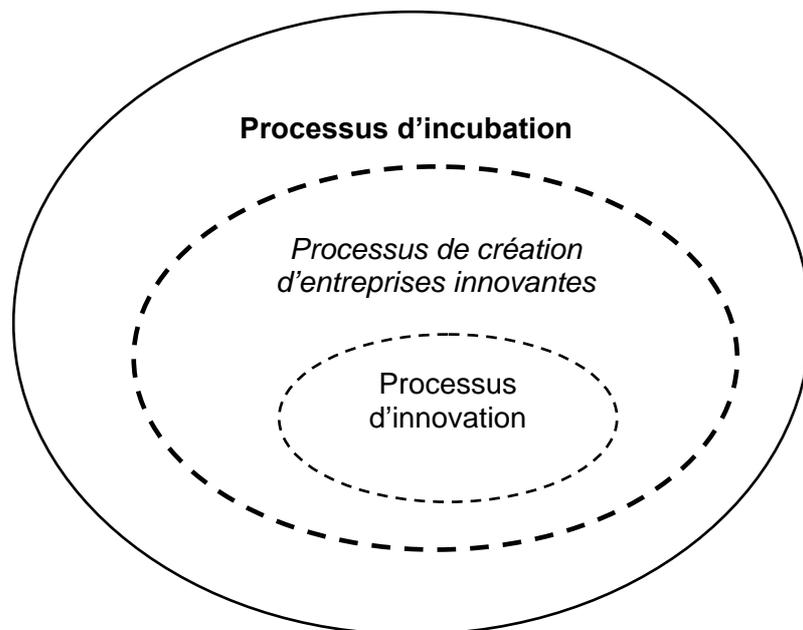


Figure 13 - Les sous processus de l'incubation

### 2.2.2.1.1. *Le processus d'innovation*

Longtemps les économistes considéraient le processus d'innovation comme un processus strictement linéaire et séquentiel. C'est un ensemble de phases successives (R&D, prototype, fabrication et commercialisation) ordonnées dans le temps. Son résultat correspond à « l'innovation ». Selon, cette approche, la technologie est plus considérée comme une donnée initiale que comme résultat du processus d'innovation (Bares, 2004).

Des notions comme l'incertitude, le temps, l'irréversibilité et l'apprentissage, ont été intégrées à l'analyse du processus d'innovation.

Cependant, le renouvellement récent de la conception de la technologie et de l'innovation a entraîné une remise en cause stricte de la linéarité du processus d'innovation. En effet, les nouveaux courants d'analyse précisent que l'innovation conduit à la technologie, autrement dit, elle est créatrice de nouvelles technologies. Cette nouvelle vision intègre dans ses analyses le facteur environnement qui est considéré comme une ressource pour l'innovation et pour le développement de nouvelles technologies. Ainsi, de nouvelles approches considèrent l'innovation comme le résultat d'un processus complexe en interaction multiple avec l'environnement (les entreprises, les laboratoires académiques, les pouvoirs publics, les financiers, les clients...).

Les recherches en marketing proposent des modèles spécifiques du développement d'une innovation. Ils considèrent l'élaboration d'un processus de développement d'une innovation ou d'un nouveau produit comme une partie intégrante de la préparation du mix de l'entreprise (Verneette, 1998).

Les universités et les laboratoires de recherches publiques et privés sont, historiquement, la première source d'innovation. Ce sont les enseignants-chercheurs qui contribuent activement à l'attente de cet objectif. Toutefois, le destin de ces innovations est très flou dans un contexte où l'enseignement et le tissu économique s'ignorent. Mais, à l'inverse, dans un contexte coopératif, les recherches publiques peuvent participer à la richesse économique en transférant et en valorisant les technologies inventées.

La valorisation peut prendre deux chemins différents. Le premier est le transfert de cette technologie vers des entreprises qui ont en besoin. Le second chemin est la création

d'entreprises technologiques par les enseignants-chercheurs impliqués dans le projet d'innovation<sup>92</sup>.

Les structures d'incubation publiques et, principalement, les incubateurs de projets innovants œuvrent pour la valorisation et le soutien de cette voie.

En outre, le champ de l'entrepreneuriat s'accorde sur le fait que le processus d'innovation est complexe. En réalité, il couvre toutes les étapes possibles de la « chaîne entrepreneuriale innovante », depuis la recherche fondamentale jusqu'à la mise au point d'un produit final commercialisé et sa mise sur le marché, en passant par les étapes d'homologation. Le processus de création d'entreprises, en se basant sur la découverte d'une innovation commercialisable, passe inévitablement par un processus d'innovation en amont de l'acte de création.

#### *2.2.2.1.2. Le processus de création d'entreprises innovantes*

Ces dernières années, quelques recherches en entrepreneuriat (Bernasconi, 2003 ; Laferté et Saint-Pierre, 2002) ont montré qu'il existe une certaine similitude entre le processus de développement d'innovation et le processus de création d'entreprises innovantes.

En effet, comme pour l'innovation, la conception d'un processus de création, qui soit à la fois séquentiel et linéaire, a longtemps dominé dans les pratiques d'accompagnement (Albert, Fayolle et Marion, 1994). En France, par exemple, la conception linéaire et séquentielle a été adoptée par les organismes publics de soutien tels que l'ANCE<sup>93</sup> qui préconise une démarche en cinq phases (Figure 14).

Dans son analyse, Bares (2004) a montré qu'il existe de nombreuses caractéristiques communes entre les processus de création d'entreprises et d'innovation. A cet effet, il identifie trois facteurs communs, à savoir la temporalité, l'irréversibilité et le tissu réticulaire de soutien. L'analogie évoquée par différents chercheurs entre le processus de création et le processus d'innovation, comme processus séquentiel et linéaire, a été enrichie par les récentes recherches.

---

<sup>92</sup> Le cycle d'innovation dans les universités et les laboratoires de recherches se situe au cœur d'une action collective d'un processus d'apprentissage progressif et par capitalisation volontariste des expériences antérieures. Le processus d'innovation se déroule en plusieurs étapes au cours desquelles un recours à la propriété industrielle est indispensable. Le porteur de projet doit acquérir un réflexe de propriété industrielle, dès le début de la conception de son projet, et doit intégrer le brevet à tous les stades du processus d'innovation.

<sup>93</sup> ANCE = Agence Nationale à la Création d'entreprises devenue l'APCE.

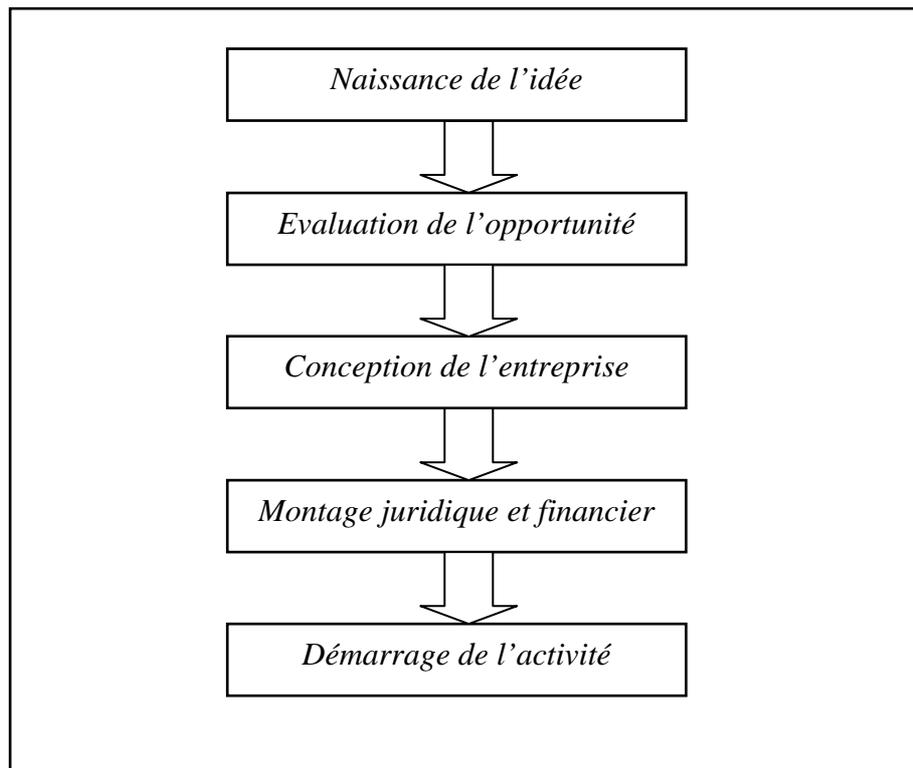


Figure 14 - Le processus de création d'entreprises (ANCE, op. cité Bares, 2004)

En effet, la plupart des chercheurs évoquent les vertus pédagogiques indéniables des approches linéaires, mais les critiquent, d'une part, du fait de la séparation et de la linéarité des différentes étapes du processus et, d'autre part, de leur simplicité apparente.

Les nouvelles analyses consacrées à l'entrepreneuriat technologique ont intégré les interactions multiples du processus de création avec l'environnement et le rôle des réseaux de soutien (formels et informels) à l'entreprise créée. Ceux-ci ont montré que le processus de création d'entreprises innovantes est un phénomène long, complexe et profondément interactif.

Toutefois, avant de se lancer dans la création d'entreprises innovantes et/ou technologiques, les experts préconisent aux futurs entrepreneurs innovateurs de connaître six éléments essentiels :

- l'environnement de l'entreprise innovante et les acteurs d'appui à la création d'entreprises innovantes (les pépinières d'entreprises, les Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation (CEEI), les incubateurs technologiques, les technopoles);

- la typologie de l'entreprise innovante, (formulation / faisabilité / développement / pré lancement) et ses caractéristiques (prototype, dépôt de brevet, accès difficile au marché) ;
- la mise en place d'une gestion de projet dans un processus d'innovation (objectifs, mesure du risque) sous les aspects humain, marketing, technique, juridique et financier ;
- les aides à l'innovation (financement d'un programme de recherche et développement, crédit d'impôt recherche, financement d'un ingénieur... ) ;
- la préparation du plan d'affaires ;
- la levée de fonds, le capital risque, les fonds d'amorçage.

C'est autour de ces six éléments que le processus de création se construit. La reconnaissance d'un environnement complexe de la création innovante est le facteur primordial que l'entrepreneur innovateur doit comprendre. Ce type d'entreprise est directement confronté à un marché international (Bernasconi, 2003) différent de celui du marché local ou régional, voire national, et il a besoin d'un appui spécifique. Sur ce dernier point, Laferté et Saint-Pierre (2002) stipulent que « *les entreprises technologiques doivent œuvrer dans un contexte international où les ramifications politiques, technologiques, socioculturelles, technologiques et écologiques sont nombreuses et parfois difficiles à cerner* ».

A cet effet, plusieurs chercheurs (Bernasconi, 2003, Fayolle, 1996, Laferté et Saint-Pierre, 2002) se sont intéressés au processus de création d'entreprises technologiques et ont essayé de le modéliser. Ils ont montré que cette catégorie d'entreprises ou d'entrepreneurs suit une logique organisationnelle, plus ou moins différente de celle des entreprises classiques ou traditionnelles<sup>94</sup>. Nous nous intéressons ici aux modèles de Bernasconi (2003) et Laferté et Saint-Pierre (2002)<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup> Par notre propre expérience d'encadrement d'un porteur de projet technologique, il s'avère que celui-ci trouve la préparation du plan d'affaires comme une tâche délicate et complexe. La préparation du prototype, même si elle requière plus de temps, elle est plus simple à réaliser. Ceci peut s'expliquer par la formation initiale et les connaissances de base du porteur de projet (ingénieur de formation et expérience professionnelle dans le domaine de l'ingénierie).

<sup>95</sup> Nous avons trouvé que ces deux modèles sont complémentaires et assez explicites sur le phénomène de création d'entreprises technologiques.

a. Le modèle de Bernasconi (2003)

En technologie, l'opportunité d'affaires vient le plus souvent d'individus au contact d'expertises technologiques telles que le cas des chercheurs et des ingénieurs du service public ou des entreprises privées. Ceux-ci structurent une première proposition sous la forme d'un projet d'affaires, mais souvent imprécis, en identifiant une opportunité au sein d'entreprises existantes ou de laboratoires de recherche, voire d'une création personnelle (invention) ou grâce à une identification d'une attente du marché pour laquelle la solution technologique sera créée.

Le projet d'affaires, même s'il est incomplet, permet d'identifier deux éléments fondamentaux, l'entrepreneur et la nature de l'activité. Cette dernière informe sur la façon avec laquelle la technologie ou le savoir-faire technologique va parvenir au marché. La diversité des possibilités d'offres qui apparaissent nécessite un choix parmi elles, en termes de bien ou de service. Le type d'offre choisi va fortement conduire la construction du projet, la formulation stratégique et la nature des ressources à mobiliser.

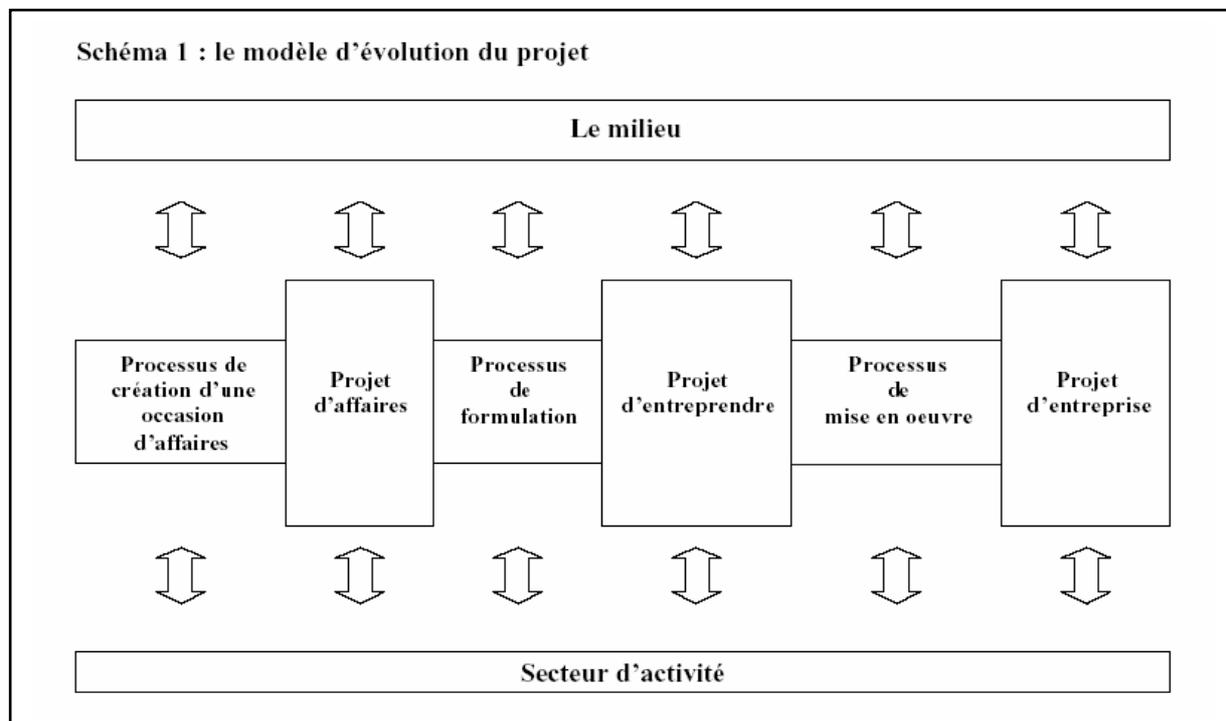


Figure 15 - Le processus entrepreneurial des entreprises technologiques (Bernasconi, 2003)

Bernasconi (2000, 2003) identifie cinq types de configuration d'entrepreneurs. Le tableau 11 en donne une synthèse.

En outre, ces différentes caractéristiques des entrepreneurs ne sont pas figées, elles évoluent au cours de la vie du projet. Ainsi, un entrepreneur évolue d'une configuration à une autre. Le cheminement de son projet lui permet d'acquérir de nouvelles compétences individuelles et collectives. L'évolution de la configuration des entrepreneurs est aussi un moyen de prévision efficace pour anticiper les compétences complémentaires nécessaires au cours de l'avancement du projet.

Le processus de formulation du projet amène les entrepreneurs potentiels vers le projet d'entreprendre. Dans cette deuxième étape, le projet d'entreprendre se précise mais reste toutefois imprécis sur certains points tels que la prise en compte de la complexité du projet et l'anticipation de sa mise en œuvre. Ce processus aboutit à la rédaction d'un plan d'affaires. Toutefois, il est assez complexe puisqu'il faut analyser et valider de nombreux éléments du projet, pour trouver une solution justifiable et réalisable. Cette phase prend plusieurs années et le plan d'affaires se reformule plusieurs fois.

<b>Configuration d'entrepreneurs</b>	<b>Caractéristiques</b>
<b>L'homme-orchestre</b>	-Un individu d'origine industrielle ou scientifique. -Une forte expertise professionnelle, technologique. -Compte sur ses propres capacités d'apprentissage et de leadership pour développer son projet.
<b>L'essaimage de chercheurs</b>	-Des chercheurs voulant valoriser des travaux réalisés dans leur laboratoire (public ou privé) - Forte expertise et accès aux technologies les plus récentes. -Création de leur entreprise souvent dans le cadre d'un essaimage impliquant des transferts de technologie.
<b>l'essaimage de professionnels</b>	-Equipe compétente et cohésion humaine forte dans une entreprise existante. -Coûts de développement du projet supportés par l'entreprise dans le cadre d'un essaimage stratégique.
<b>L'orchestre de professionnels</b>	-Equipe de professionnels ayant des profils différents et complémentaires (scientifiques, techniciens, managers). - Equipe formée dès le début ou dans les premières phases du projet.
<b>Les jeunes aventuriers</b>	- Jeunes ayant de petites expériences professionnelles, venant d'obtenir leurs diplômes, ou n'ayant pas fini leur formation. - Des possibilités offertes dans les nouvelles technologies (Exemple internet). - Pas de formation managériale, en marketing ou dans la finance.

Tableau 11 - Le profil des entrepreneurs technologiques (Bernasconi, 2003)

Pour comprendre le concept de projet d'entreprendre, Bernasconi (2003) propose de définir les attributs évolutifs et les types de développement du projet.

Les attributs évolutifs du projet sont composés de l'ambition, de l'orientation stratégique et de l'anticipation mise en œuvre. Les types de développement envisagés correspondent à la représentation qu'ont les entrepreneurs de la dynamique de leur projet. Ces concepts permettent de bâtir le projet d'entreprise qui devient un outil opératoire pour les entrepreneurs. Il leur permet de comparer l'état d'avancement actuel du projet avec la dynamique envisagée.

Le tableau suivant récapitule les différents attributs évolutifs du projet et les divers types de développement décrits par Bernasconi (2003).

<b>Les attributs évolutifs du projet</b>	L'ambition du projet	- la vision du futur souhaité - le type de sortie envisagée - la zone géographique visée - la perspective de temps nécessaire pour atteindre l'état souhaité.
	L'orientation stratégique	- la nature de l'offre - la segmentation et le positionnement sur la chaîne de valeur de l'activité
	L'anticipation de la mise en œuvre	- les modalités de mobilisation des ressources et compétences clés dans les différents domaines du projet.
<b>Les types de développement</b>	Les entreprises autonomes	- créées par des entrepreneurs privilégiant la liberté stratégique et la sauvegarde du contrôle patrimonial de l'entreprise - financement personnel, financement de proximité et autofinancement - développement lent sur un marché de niche à l'abri d'une forte concurrence
	Les entreprises progressives	- créées par des entrepreneurs préférant le contrôle de la stratégie et la croissance - financements extérieurs et autofinancement. - amélioration de l'offre actuelle ou offre de rupture. - développement progressif sur une niche étroite de marché.
	Les entreprises pressées	- volonté de prendre une place de leader sur un nouveau marché - offre particulièrement innovante - financements les plus importants provenant des investisseurs en capital risque.
	Les entreprises opportunistes	- se constituent dans des secteurs innovants, de forte complexité. - cédées à un acteur du secteur ou à un concurrent mieux placé.

Tableau 12 - Les attributs et les types de développement des projets

Une fois le projet d'entreprendre réalisé, les entrepreneurs technologiques vont mener le processus de mise en œuvre qui permettrait de préparer le projet d'entreprise. Ce dernier processus est éclaté en plusieurs sous processus de développement tels que le développement

technologique, la découverte du marché, la prospection financière et la construction d'une organisation capable de réaliser le projet d'entreprise.

La supervision de la phase de démarrage du projet d'entreprise dégage ses caractéristiques et ses résultats. Les premières années (3 à 5 ans) vont, d'une part, permettre de juger sa pertinence et, d'autre part, prévoir sa réussite ou son échec.

Cette période permet aux principaux processus d'être activés et d'espérer déboucher sur un premier niveau de réalisation et d'organisation. Les éléments d'analyse du projet d'entreprise sont les mêmes que ceux du projet d'entreprendre, mais ses réalisations effectives sont cette fois jugées.

La comparaison du projet d'entreprendre avec le projet d'entreprise fait apparaître des écarts entre le prévu et le réalisé. Si ces écarts sont mineurs la trajectoire initiale sera maintenue. Si ces écarts sont significatifs, des aménagements et des repositionnements stratégiques et organisationnels seront conduits, ce qui témoigne d'un cheminement évolutif. Si ces écarts sont forts, une remise en cause à la baisse du projet sera ressentie, ce qui constitue un cheminement régressif.

C'est grâce à la prise en compte du caractère évolutif du projet qu'il est possible d'appréhender et de caractériser le développement de l'entreprise. L'élaboration du projet d'entreprise informe sur la fin de la phase de création de la jeune entreprise technologique. En effet, une fois cette dernière étape passée, l'entreprise sort de sa phase de démarrage et se transforme en entreprise en croissance. Par contre, si le cheminement s'est avéré particulièrement difficile et excessivement consommateur de ressources, le projet sera reconfiguré ou rejoindra un nouveau projet avec lequel il fusionnera ou, alors, il sera vendu. Un échec de cheminement conduira à la disparition du projet.

#### *b. Le modèle de Laferté et Saint-Pierre (2002)*

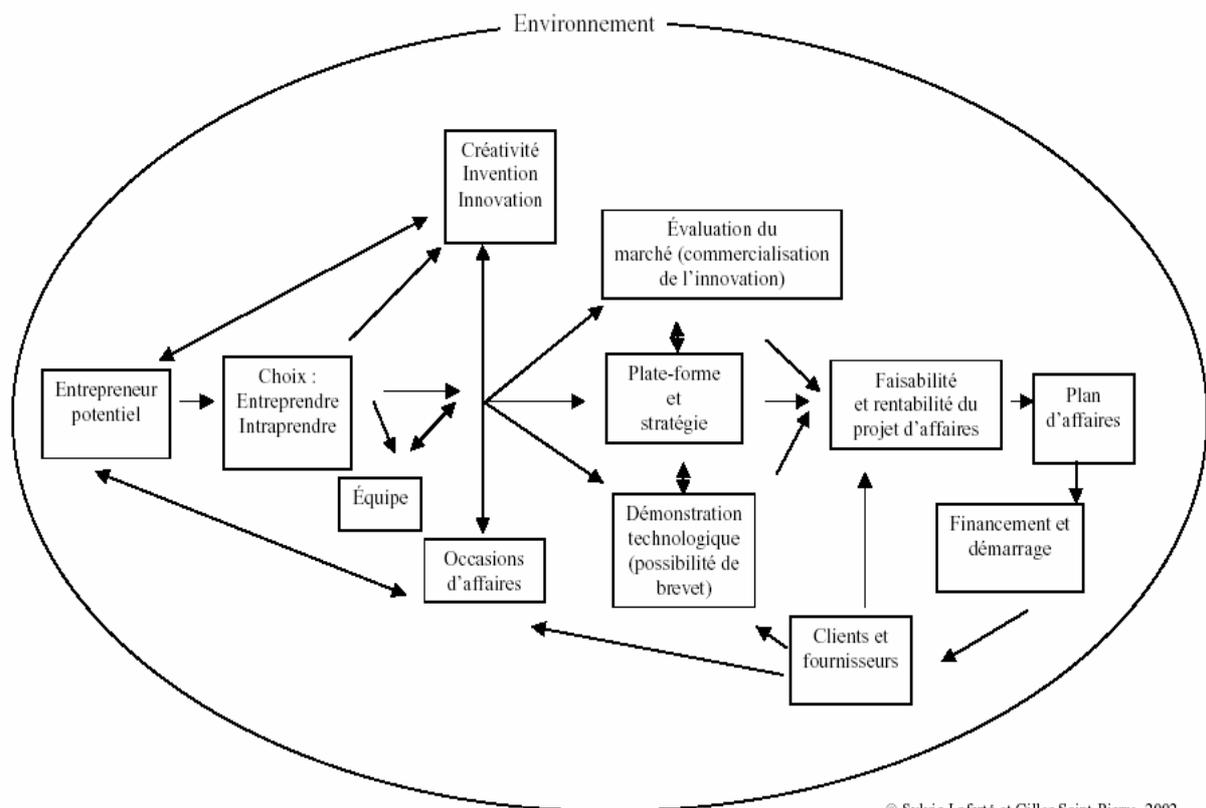
Laferté et Saint-Pierre (2002) présentent un processus plus explicite que celui proposé par Bernasconi (2003). Les étapes du processus passent par l'identification de l'entrepreneur

potentiel jusqu'au démarrage de l'entreprise en passant par l'évaluation de la faisabilité du projet et la rédaction du plan d'affaires.

Ils différencient l'entrepreneuriat technologique de l'entrepreneuriat classique ou non technologique, par la multiplication et la complexification des étapes de création. Selon ces auteurs, l'innovation a comme origine la personne (entrepreneur potentiel) ou l'organisme dans lequel cette personne travaille. Ainsi, le porteur de projet est devant deux possibilités : l'entrepreneuriat ou l'intrapreneuriat.

Le processus de création se base sur une chronologie d'étapes qui aboutissent à l'identification d'une occasion d'affaires. Cette chronologie nécessite quelques fois le retour en arrière vers les étapes réalisées pour corriger, éventuellement, les déficiences antérieures.

Le processus est élaboré dans un objectif d'enseignement du contenu et de l'importance des différentes phases nécessaires et préalables à la rédaction du plan d'affaires pour les entrepreneurs technologiques.



© Sylvie Laferté et Gilles Saint-Pierre, 2002

Figure 16 - Le processus de création d'entreprises technologiques (Laferté et Saint-Pierre, 2002)

Cependant, le choix de créer se manifeste soit lorsqu'une idée d'entreprise ou occasion d'affaires est identifiée (facteurs pull), soit lorsque la personne est placée devant une situation

personnelle qui l'oblige à réfléchir à la possibilité d'entreprendre (facteurs push). Dans le cas de l'entrepreneuriat technologique, le choix suit généralement une découverte scientifique qui amène le chercheur à s'interroger sur ses applications commerciales et à envisager l'entrepreneuriat. L'expression d'un besoin par le marché conduit le chercheur à développer un projet de recherche appliquée afin d'y répondre et développer une solution technologique pouvant faire l'objet d'un projet d'entreprise.

Ainsi, un projet innovant peut avoir comme origine la découverte scientifique, l'invention issue de la recherche fondamentale ou bien issue d'une recherche appliquée à la satisfaction d'un besoin du marché. L'entrepreneuriat technologique exige de passer de la découverte à l'innovation à l'aide de la créativité du scientifique pour définir les possibilités commerciales et développer ainsi une opportunité d'affaires (Chelly, 2006).

L'exercice de la créativité permet d'imaginer diverses applications, utilités, clientèles. Il mène à l'innovation soit pour trouver quelque chose de nouveau et d'original qui permettra de satisfaire un besoin du marché, soit pour résorber un problème actuel ou prévisible.

La créativité est un processus plus au moins long qui réorganise avec originalité des données déjà existantes. Les individus participant à cette étape doivent être patients et curieux, en allant vers d'autres disciplines scientifiques voisines, tout en explorant et évaluant les nouvelles idées.

Il existe plusieurs techniques de créativité. Laferté et Saint-Pierre (2002) identifient les trois principales : le remue-méninges (que nous connaissons sous le nom de brainstorming), la technique PMI et le concassage.

Les recherches en marketing informent aussi sur les différentes techniques de créativité les plus anciennes et les plus récentes que les grandes entreprises et les grands cabinets de conseils utilisent dans l'élaboration ou l'étude d'un nouveau produit. Cependant, la créativité génère plusieurs idées innovantes qu'il faudrait par la suite assembler et transformer en concepts. Le test de ces concepts permet de confirmer leur potentiel d'affaires et d'implanter l'innovation dans le marché.

Parmi les idées innovantes développées par la créativité, l'entrepreneur potentiel identifie, rationnellement, celles qui ont le plus de chance de réussir sur le marché, autrement dit, celles qui représentent une opportunité d'affaires. Sur ce dernier aspect de sélection, Laferté et

Saint-Pierre (2002) nuancent le rôle de la plate-forme technologique dans l'établissement d'une priorité de commercialisation entre les différentes applications commerciales identifiées. Elle représente le portail de l'ensemble des applications possibles à la découverte ou à l'invention, par secteur d'activité. La plate forme technologique établit donc une liste des opportunités d'affaires issues de la découverte.

Une fois l'opportunité d'affaires identifiée, l'entrepreneur potentiel évalue ses besoins en compétences afin de bâtir une équipe de partenaires ou d'associés qui contribuera au développement du projet. Le rôle de cette équipe est fondamental en tant que pourvoyeur de compétences complémentaires. Il explique l'évolution de cette équipe durant tout le processus entrepreneurial avec l'accumulation de besoins nouveaux. Cette équipe aide l'entrepreneur potentiel dans l'affinement de son projet à différents niveaux technologique, juridique, commercial, financier...

Ainsi, le processus de préparation du projet d'entreprise technologique se résume selon les étapes suivantes. L'entrepreneur potentiel et ses collaborateurs copropriétaires et extérieurs vont participer, en premier lieu, à la découverte de toutes les possibilités commerciales. Ensuite, ils identifieront et évalueront les marchés potentiels les plus intéressants. Une fois ces étapes préalables réalisées, la phase de développement d'un prototype et sa protection par une forme ou autre de propriété intellectuelle intervient.

Enfin, ces différents collaborateurs évalueront la faisabilité et la rentabilité du projet et rédigeront un plan d'affaires rationnel et crédible pour rechercher les financements nécessaires. Cette dernière étape est très importante vu qu'elle représente, d'une part, le résumé ou le benchmarking des différentes étapes qui la précèdent et, d'autre part, le potentiel prévisionnel de l'entreprise technologique.

Toutefois, ce plan d'affaires est un outil qui peut être interprété de différentes façons. Pour les institutions financières et les organismes de financement de risque, il représente un outil de référence afin d'analyser le projet soumis. Pour les académiciens en entrepreneuriat, il constitue un outil d'évaluation des apprentissages des entrepreneurs technologiques potentiels concernant le processus menant à sa rédaction. Pour les réalisateurs de ce plan d'affaires, il est un outil de planification et sa rédaction est le résultat d'un processus de recherche

d'informations et de prise de décisions sur tous les aspects importants d'un projet d'entreprise.

Laferté et Saint-Pierre (2002) insistent, d'une part, sur la fiabilité et la pertinence des informations recherchées, sur le respect des différentes étapes du processus, qui permettront d'élaborer un plan d'affaires réaliste et bénéfique pour l'entrepreneur potentiel. D'autre part, ils insistent sur la nécessité d'évolution de ce rapport d'un outil de planification du démarrage à un outil de planification stratégique de l'entreprise en cas de création effective et de succès. Le plan d'affaires représente l'histoire enregistrée de l'entreprise.

#### *2.2.2.1.3. Le processus d'incubation*

L'incubation est un processus qui encadre le processus d'innovation et le processus de création d'entreprises innovantes. Son objectif est de faciliter et d'accompagner les entrepreneurs potentiels lors de l'élaboration des différentes études relatives aux étapes des deux processus.

Le processus d'incubation permet aux entrepreneurs potentiels de sortir de diverses situations d'impasse lors de l'élaboration du projet d'entreprendre, grâce à l'intervention des dirigeants, des cadres de la structure d'incubation et des experts (spécialistes) externes.

La durée du processus d'incubation dépend de la durée de processus de création d'entreprises innovantes fonction de la durée du processus d'innovation. Le processus d'incubation a donc pour rôle, d'une part, de gérer efficacement le temps nécessaire pour le passage de l'innovation à la création et, d'autre part, d'accélérer les applications des procédures d'innovation et de création grâce à l'apprentissage et au transfert de connaissances, via la structure d'incubation.

## Conclusion Chapitre 2

### Le phénomène d'incubation : des concepts aux processus

La **section 2.1** a constitué en une discussion sur le concept d'incubation. Grâce à une revue de la littérature, nous avons présenté les diverses approches d'analyse du phénomène d'incubation en s'appuyant principalement sur les travaux d'Albert et Gaynor (2001) et de Hackett et Dilts (2004).

Cette revue a permis de relever que le phénomène est complexe et que les différentes recherches exploratoires se sont appuyées sur plusieurs théories et approches. Finalement, nous avons conclu qu'aucun consensus théorique n'a été atteint sur les définitions des concepts et sur les outils d'analyse de la performance des structures incubatrices. Nous avons aussi relevé que la littérature souffre de beaucoup d'insuffisances en ce qui concerne les recherches sur les processus d'incubation et les modèles d'incubation.

La **section 2.2** a exposé le processus d'incubation dans ces deux conceptions : la conception large et la conception étroite. La première a été discutée à partir des travaux de Hulett et Pérez (2002) et de Bizotto (2003). La deuxième a été analysée, par analogie au processus d'innovation et au processus de création d'entreprises technologiques, sur la base des recherches de Bernasconi (2004) et de Laferté et Saint Pierre (2002).

Une fois le processus d'incubation dans sa conception large explicité, nous poursuivons notre analyse de la littérature (chapitre 3), par une exposition des différents modèles d'incubateurs et modèles d'incubation, mais aussi, les variables qui les influencent.



---

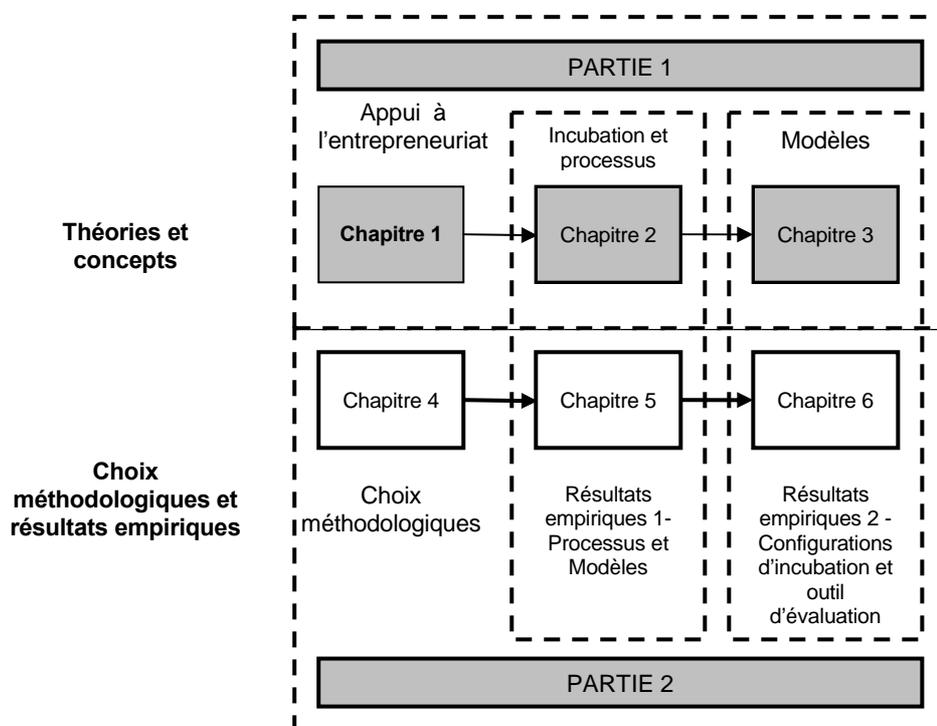
## Chapitre 3 – le phénomène d’incubation : des processus aux modèles

---

### 3.0. Introduction

### 3.1. Les modèles d’incubation : des pratiques aux concepts

### 3.2. L’appréciation des configurations d’incubation





## Chapitre 3 – Le phénomène d’incubation : des processus aux modèles

---

### 3.0. Introduction

---

Le développement d’une diversité de structures d’appui pose une double problématique. D’une part, pour les régions les plus dynamiques et, d’autre part, pour les porteurs de projets. En effet, les régions actives observent une offre extrêmement diffuse d’appui et un déclenchement d’une nouvelle forme de concurrence entre les divers organismes d’appui (privés et publics). Ainsi, les porteurs de projets se trouvent au carrefour d’une offre disparate d’organismes d’accompagnement.

Néanmoins, face à une offre dense et complexe, les porteurs de projets éprouvent des difficultés à identifier l’intervenant adapté à l’état d’avancement de leurs démarches et à la nature de leurs préoccupations. Ceci les amène, quelques fois, dans une sorte d’impasse et de flou dans le choix de l’organisme le plus efficace. Cette situation pourrait même entraîner le porteur de projet à renoncer à une aide externe.

En outre, le développement des réseaux d’accompagnement régionaux rentre dans une logique de réorganisation et de cohérence globale du système d’appui à la création d’entreprises régional. A titre d’exemple en France, en signant une charte élaborée par le Conseil National de la Création d’entreprises (CNCE), les principaux réseaux d’appui nationaux ont affiché leur intention d’inscrire la qualité des prestations parmi leurs objectifs prioritaires.

Toutefois, aujourd’hui, les structures d’incubation se sont davantage tournées vers les activités technologiques à forte valeur ajoutée. Ainsi, plusieurs modèles d’intervention sont

recensés dans différents pays. En effet, dans certains pays, le secteur de l'appui à la création d'entreprises a atteint sa phase de maturité. Les trois phases du processus d'incubation se sont désintégrées pour former trois sous secteurs complémentaires.

---

### **3.1. Les modèles d'incubation : des pratiques aux concepts**

---

Dans cette première section, nous allons tout d'abord exposer les modèles d'incubateur (3.1.1.) et les modèles d'incubation (3.1.2.), ensuite, nous discuterons des variables qui expliquent leur diversité (3.1.3.).

#### **3.1.1. Les modèles d'incubateur**

Des différentes définitions d'incubateurs et de pépinières d'entreprises que nous avons recensées dans le premier chapitre et des deux conceptions du processus d'incubation que nous avons présentées dans le deuxième chapitre, cinq principaux modèles d'incubateurs surgissent (Figures 17, 18, 19, 20 et 21). La description de ces modèles se base sur le niveau d'intervention de l'incubateur dans le processus d'incubation (dans sa conception large).

##### 3.1.1.1. Modèle 1 : L'incubateur polyvalent

Dans ce premier modèle, les incubateurs interviennent d'amont en aval du processus d'incubation. Les nouvelles entreprises créées sortent du processus lorsqu'elles arrivent à prendre une place significative sur le marché. L'incubateur propose ainsi une chaîne d'appuis complète. Ces incubateurs ont pour rôle de détecter et de fertiliser des idées pour les transformer en projets d'entreprises, de même que ces derniers deviendront des entreprises après une période d'incubation. Ils sont généralement appelés incubateurs d'entreprises.

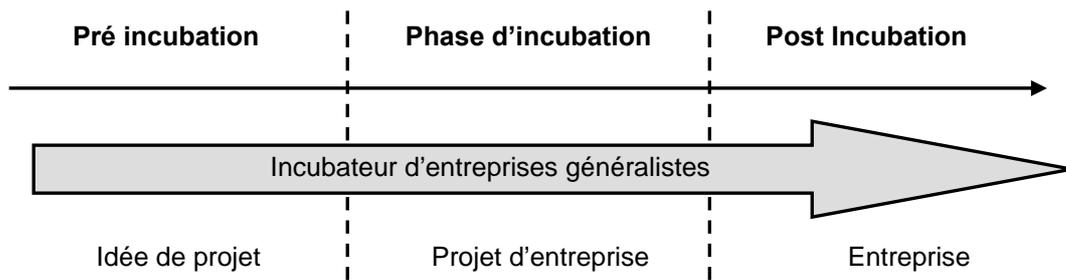


Figure 17 - Modèle 1 : L'incubateur d'entreprises généralistes

### 3.1.1.2. Modèle 2 : L'incubateur de projets

Dans le deuxième modèle, l'incubateur intervient sur les deux premières phases du processus d'incubation. Il a pour rôle de détecter des porteurs d'idées de projets et de les accompagner jusqu'à l'élaboration complète de leur projet d'entreprise. Dans ce modèle d'incubateur, il est suggéré qu'en aval, soit une structure de suivi et d'hébergement des nouvelles entreprises en démarrage prenne le relais, soit les entreprises sortent directement sur le terrain. Ce type d'incubateur est généralement appelé « incubateur de projets ».

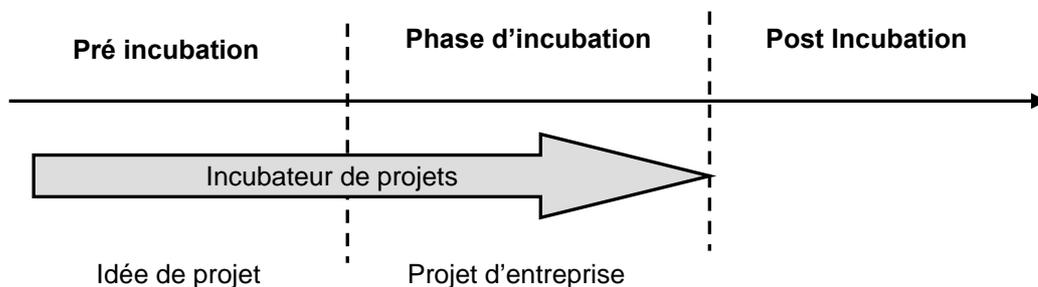


Figure 18 - Modèle 2 : L'incubateur de projets

### 3.1.1.3. Modèle 3 : L'incubateur de projets spécialisé

Le troisième modèle est celui dans lequel l'incubateur intervient exclusivement dans la phase d'incubation. Il ne joue aucun rôle ni dans la phase de pré incubation, ni dans la phase de post incubation. Il est suggéré que, dans ce type de configuration, en amont, des organismes spécialisés dans la sensibilisation et la détection conduisent des porteurs de projets vers l'incubateur et, en aval, soit une structure de suivi et d'hébergement des nouvelles entreprises

en démarrage prend le relais, soit les entreprises sortent directement de l'accompagnement, quel qu'il soit.

Les incubateurs qui se focalisent exclusivement sur cette phase d'incubation sont généralement spécialisés dans l'accompagnement d'une ou de quelques catégories spécifiques de projet. A titre d'exemples, on peut citer les incubateurs de projets spécialisés en biotechnologie ou en ingénierie informatique, les incubateurs de projets multisectoriels de la mécanique, du multimédia et des TIC.

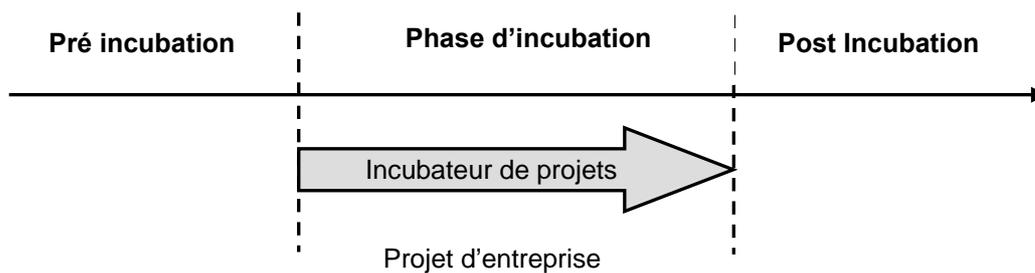


Figure 19 - Modèle 3 : L'incubateur de projets spécialisés

#### 3.1.1.4. Modèle 4 : L'incubateur d'entreprises

Dans ce modèle, d'une part, l'incubateur accompagne des porteurs de projets et, d'autre part, il héberge et suit des entreprises en démarrage. Son objectif est de proposer un service continu allant des premières étapes de construction de l'entreprise jusqu'à la croissance de l'entreprise. Généralement, ce type de structure est appelé incubateur d'entreprises.

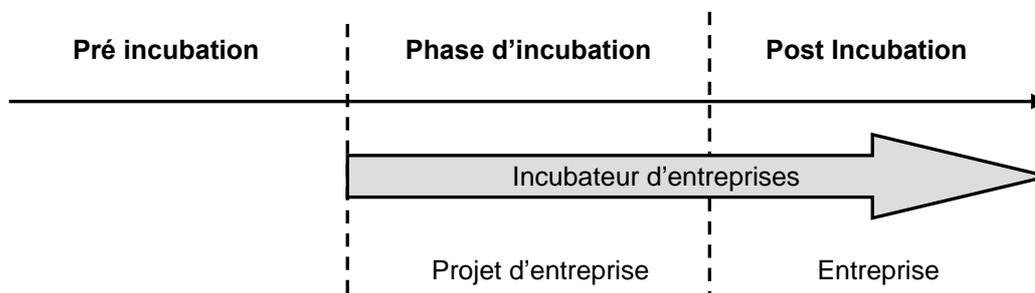


Figure 20 - Modèle 4 : L'incubateur d'entreprises

### 3.1.1.5. Modèle 5 : L'incubateur d'idées (pré incubateur)

Ce modèle est celui des incubateurs qui interviennent très en amont dans le processus d'incubation. Leur objectif est de sensibiliser et de détecter les porteurs d'idées innovantes susceptibles de se transformer en projets d'entreprises. Il joue le rôle d'intermédiation entre les structures d'accompagnement à la création d'entreprises et les personnes qui veulent se mettre à leur compte. Ces structures sont généralement appelées des pré incubateurs, voire « des incubateurs d'idées ». Toutefois, ce modèle d'incubateur assez récent tend à se développer davantage dans certains pays anglo-saxons.

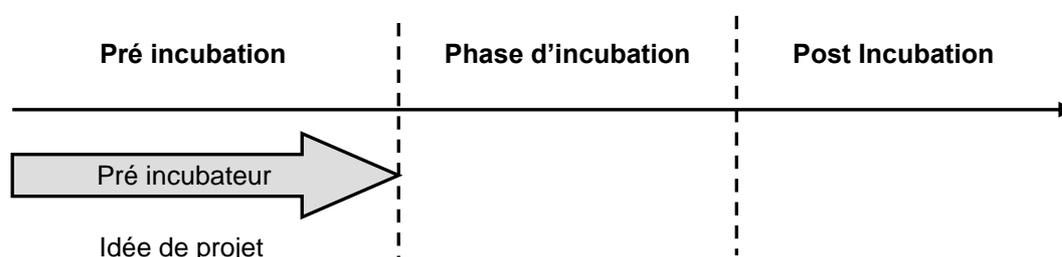


Figure 21 - Modèle 5 : L'incubateur d'idées

### 3.1.2. Les modèles d'incubation

Dans le premier modèle d'incubateur d'entreprises généralistes, nous avons montré que celui-ci intervient d'amont en aval du processus d'incubation. Les nouvelles entreprises créées sortent du processus lorsqu'elles arrivent à prendre une place significative sur le marché.

Dans ce cas de figure, l'incubateur d'entreprises ou la pépinière d'entreprises (selon la terminologie utilisée par la structure incubatrice) cherche à intégrer verticalement l'ensemble des activités de la chaîne de valeur de la filière entrepreneuriale d'incubation, afin d'assurer un niveau élevé d'efficacité et d'effectivité du service qu'il propose.

Le cas d'Incuballiance,<sup>96</sup> né de la fusion en 2004 d'IFSI (Ile-de-France Sud Incubation créé en 1999) et d'IDFI (L'incubateur Ile-de-France Innovation créé en 2001), se rattache à cette catégorie de configuration. En effet, en amont du projet de création, IFSI soutient la diffusion de la culture entrepreneuriale au sein de ses organismes fondateurs et participe, dans cette

<sup>96</sup> Les informations sont tirées des sites Internet d'IFSI et d'IDFI.

optique, à des événements visant à créer des conditions favorables à la fertilisation des idées et à la création d'équipes. IFSI contribue également à mobiliser les réseaux d'informations et de compétences économiques, technologiques, industrielles et financières. Grâce à l'interaction de ses partenaires et de leurs compétences et savoir-faire, l'incubateur offre les moyens de se former, de structurer et de développer les projets de création. En proposant son expertise à chacune des étapes de la création, IFSI favorise et accompagne aussi la croissance des entreprises innovantes.

Dans le modèle 2, nous avons vu que les incubateurs de projets interviennent dans les phases de pré incubation et d'incubation. Dans cette catégorie de configuration, le processus d'incubation peut être complété par des pépinières d'entreprises qui interviennent dans la phase de post incubation. Cette conception est très proche du système d'incubation liée à la recherche publique français.

Dans le modèle 3, l'incubateur de projets spécialisé intervient exclusivement dans la phase d'incubation. Dans ce cas, des pépinières d'entreprises se positionnent en aval de l'incubateur de projets pour prendre la relève, afin de bien mener la continuité du processus d'incubation. A titre d'exemple, nous pouvons citer le processus d'incubation de l'incubateur public Paris Biotech<sup>97</sup>, spécialisé dans les sciences de la vie, qui assure la phase d'incubation et la pépinière d'entreprises COCHIN<sup>98</sup> qui intervient dans la phase de post incubation.

Dans ce modèle, l'incubateur de projets spécialisé n'intervient pas dans la phase de pré incubation et ce sont les organismes spécialisés dans les fonctions de sensibilisation et de détection des porteurs de projets qui ont un rôle dans cette phase, tels que les cellules de valorisation.

Dans le quatrième modèle, l'incubateur d'entreprises incube à la fois des porteurs de projets et des entreprises en démarrage. Dans cette configuration, l'incubateur accompagne des porteurs de projets jusqu'au développement de l'entreprise en passant évidemment par l'étape de création. C'est le cas de quelques pépinières régionales françaises (Pépinière d'entreprises du Dorat et du Haut Limousin<sup>99</sup>) ou de l'incubateur d'entreprises CQIB<sup>100</sup> spécialisé dans le domaine de la biotechnologie au Québec.

---

<sup>97</sup> Ces informations sont tirées du site Internet de l'incubateur Paris Biotech.

<sup>98</sup> Ces informations sont tirées du site Internet de la pépinière d'entreprise COCHIN.

<sup>99</sup> Ces informations sont tirées du site Internet de la Pépinière d'entreprises du Dorat et du Haut Limousin.

<sup>100</sup> Ces informations sont tirées du site Internet de l'incubateur CQIB.

Le cinquième modèle de pré incubateur représente une pratique assez récente dans le domaine de l'incubation. Les efforts de l'appui sont concentrés sur la phase de détection et de sélection de porteurs de projet. Dans cette situation, nous remarquons une prise de conscience des pouvoirs publics et des acteurs privés de l'incubation du travail à faire au niveau de la pré incubation. En effet, avec l'expérience et les avancées théoriques dans le domaine de l'entrepreneuriat concernant la détection des idées et des opportunités d'affaires (Chelly, 2006), la profession de l'appui à la création d'entreprises a pris connaissance des défis importants à relever très en amont pour assurer le succès du système global d'incubation.

Ainsi, le développement de différents types de pré incubateurs n'est autre que le résultat de l'intéressement des acteurs de l'appui aux vertus de leurs fonctions auprès des futurs entrepreneurs dans les premières étapes du processus de création, c'est-à-dire pendant la période de réflexion sur le ou les idées (opportunités) d'affaires.

Dans ces différentes configurations du processus d'incubation, il est important de préciser que le réseautage des incubateurs de projets avec les pépinières d'entreprises<sup>101</sup> et les cellules de valorisation joue un rôle déterminant. En effet, le réseau permet, d'une part, d'avoir un système d'incubation complet et cohérent et, d'autre part, de limiter le risque de rivalité entre les organismes d'aide à la création d'entreprises<sup>102</sup>. Il permet aussi de créer des synergies entre les différents intervenants dans la chaîne de l'appui, ce qui offre aux porteurs d'idées, de projets et aux entrepreneurs naissants la possibilité de se trouver dans un système d'accompagnement complet, clair et efficace<sup>103</sup>.

A ces configurations des processus d'incubation, d'autres peuvent exister en intégrant les différentes terminologies de structures d'incubation utilisées dans la pratique. La figure ci-dessous reprend l'essentiel des modèles d'incubation qui existent.

Afin de comprendre pourquoi un même acteur va intervenir sur l'ensemble du processus d'incubation (modèle 1) et d'autres, au contraire, se focalisent sur une seule phase du

---

<sup>101</sup> Toutes catégories confondues : généralistes, de projets, spécialisés ou d'entreprises.

<sup>102</sup> Cela permet de limiter la rivalité entre les organismes publics et privés d'appui à la création d'entreprises. La création de structure d'appui hybride va aussi dans ce sens.

<sup>103</sup> C'est-à-dire un système qui répond à leurs différents besoins généraux et/ou spécifiques.

processus (modèle 3), nous essayerons de déterminer les principales variables qui influencent ces stratégies<sup>104</sup>.

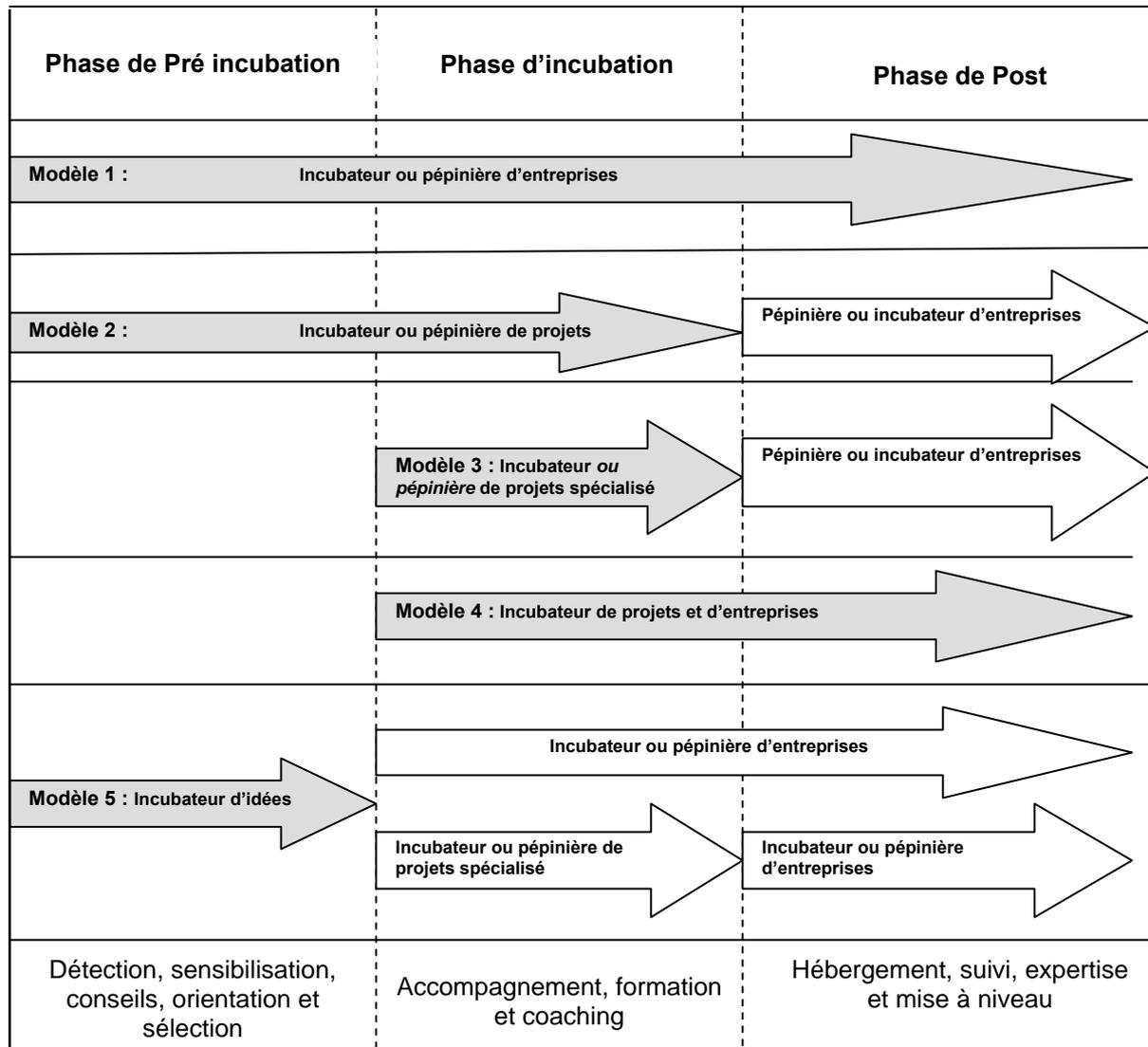


Figure 22 - Les modèles d'incubation théoriques

### 3.1.3. Les variables influençant les stratégies de déploiement

L'étude réalisée par le cabinet de conseil Ernest Young en 2003 sur les incubateurs d'entreprises innovantes liées à la recherche publique française, précise que « *la diversité des modèles d'incubateurs est directement corrélée au niveau de maturité du dispositif de valorisation au plan local* ».

<sup>104</sup> Nous appelons ces stratégies dans un sens générique « stratégies de déploiement des structures d'incubation » en référence au processus d'incubation.

L'absence de cellule de valorisation et/ou le manque de dynamisme de ces dernières ont, dans la majorité des cas, incité l'incubateur à :

- développer une activité de sensibilisation et de détection soutenue pour parvenir à faire émerger des projets ;
- adopter un positionnement plus généraliste afin de capter un flux de projets suffisant pour assurer le développement de la structure ;
- devenir un outil de développement local plus qu'un dispositif orienté uniquement sur la valorisation des projets de recherche académique.

A contrario, les incubateurs qui se sont développés au côté de cellules de valorisation dynamiques et professionnalisées ont focalisé leur valeur ajoutée sur le management de projets et le coaching du porteur.

Les différentes approches d'analyse<sup>105</sup> sur les structures d'appui, plus spécifiquement, les structures d'incubation, se sont peu intéressées aux variables explicatives de leurs niveaux d'intervention dans le processus d'incubation. Ce constat est important, vu que les différentes approches d'appréciation de la performance des structures d'incubation se sont tournées vers l'analyse de leur valeur ajoutée (quantitative et qualitative), sans prendre en considération d'une façon implicite des facteurs déterminants de l'incubation tels que l'expérience, les compétences, la pression des promoteurs, la maturité du marché de l'appui à l'entrepreneuriat, etc. autrement dit, l'ensemble des variables qui influencent leur mode d'organisation et leur stratégie de déploiement et de développement. Il semble, toutefois, nécessaire de préciser les variables<sup>106</sup> qui, explicitement ou implicitement, jouent un rôle sur les stratégies adoptées par les structures d'incubation.

### 3.1.3.1. Les leviers internes et externes

Pour comprendre la logique d'intervention des structures d'appui dans le processus d'incubation, nous distinguons deux niveaux : l'analyse du levier interne et l'analyse du levier externe.

---

<sup>105</sup> Nous faisons références aux approches descriptives, prescriptives, évaluatrices et comparatives et les nouvelles approches de théorisation que nous avons présentées dans le deuxième chapitre.

<sup>106</sup> Notre objectif est de préciser les variables qui semblent les plus importantes. Nous ne ciblons pas un recensement exhaustif, car ceci ne rentre pas principalement dans notre objet principal de recherche.

Le levier interne peut être assimilé à la valeur ajoutée stratégique et opérationnelle que crée l'incubateur pour ses clients (les porteurs de projets) en termes de capital humain (compétences spécifiques) et capital social construit ou reconstruit (réseau social, connaissances spécifiques)<sup>107</sup> (Smilor, 1987b) et en termes de repositionnement et de stabilisation du projet dans sa zone de cohérence (Bruyat, 1993, Paturel et Masmoudi, 2005, Levy et Paturel, 2006).

Le levier externe correspond à la valeur ajoutée économique créée par la structure d'incubation (l'incubateur ou la pépinière) dans sa zone d'implantation (Markley et McNamara, 1995a et b, Sherman et Chappell, 1998) telle que la création et le développement de nouvelles entreprises, la création de nouveaux emplois (Campbell et Allen, 1987) et la valeur ajoutée créée pour ses partenaires (financiers et actionnaires)<sup>108</sup>.

*L'adoption de ces leviers* (interne et externe) en tant que *missions ou objectifs* par la structure d'incubation peut être assimilée à un premier bloc de variables influençant le choix du niveau d'intervention dans la chaîne de l'appui ou dans le processus d'incubation.

### 3.1.3.2. La nature et la complexité des activités incubées

L'incubation d'activités innovantes ou hautement technologiques exige des moyens et des compétences très spécifiques. Les structures d'incubation sont amenées, dans certains cas, à se spécialiser sur un domaine<sup>109</sup> précis (informatique, biotechnologie, mécanique) et/ou sur une phase du processus d'incubation. Ainsi, *la nature et la complexité* des activités accompagnées présentent le deuxième bloc de variables qui influencent la stratégie de déploiement de l'incubateur ou de la pépinière dans le processus d'incubation. Ces variables s'expriment généralement par les ressources et les compétences nécessaires mobilisées en permanence pour atteindre efficacement le levier interne

---

<sup>107</sup> Les travaux francophones en entrepreneuriat se sont orientés ces derniers temps sur le concept de légitimité (des incubés ou des entrepreneurs) dans le domaine d'incubation. Il semble même qu'un courant francophone est en construction autour de cette problématique avec, par exemple, les travaux de Cullière (2003 et 2005) et de Chabaud, Ehlinger et Perret (2005).

<sup>108</sup> La littérature sur l'impact externe des incubateurs n'a pas été assez explicite. Sur ce point, Hackett et Dilts (2004) précise que « *la recherche dans le domaine de l'impact de l'incubation est étonnamment sous étudiée* ».

<sup>109</sup> Voire même quelque fois se spécialiser sur un domaine et un secteur bien défini, ceci dépend éventuellement de la complexité de la technologie à utiliser.

Toutefois, la présence de plusieurs structures d'appui semblables<sup>110</sup> ou complémentaires désintégrant la chaîne de l'appui en quelques (voire plusieurs) sous systèmes d'incubation dans des espaces limités tels que dans les districts industriels ou dans les districts technologiques (les technopoles, les pôles technologiques spécialisés et les districts universitaires), est l'exemple type qui permet de comprendre la logique d'action des structures d'incubation spécialisées et l'influence de la technologie sur leurs stratégies de déploiement dans le processus d'incubation.

### 3.1.3.3. La nature et la densité du réseau

*La nature, la densité du réseau de partenariat créé et le rapport de force* avec les acteurs impliqués dans la mise en place d'une structure d'incubation, représentent le troisième bloc de variables influençant le choix du niveau d'intervention dans le processus d'incubation.

En effet, les structures d'incubation qui se sont développées au côté de structures d'appui complémentaires et professionnalisées focaliseront leur valeur ajoutée sur une phase spécifique du processus d'incubation. Généralement, telle stratégie est propulsée par la nature et la densité du réseau local d'appui que la structure a su mettre en place ou sur lequel elle s'est adossée.

Les objectifs des promoteurs de la structure d'incubation se matérialisent généralement par l'adoption d'une stratégie claire. A titre d'exemple, un incubateur public créé au sein d'un district universitaire dynamique aura tendance à se spécialiser uniquement sur l'incubation des porteurs de projets issus des institutions de formation universitaires. Par contre, la création d'un incubateur dans une zone qui manque d'organisme d'appui incitera les acteurs impliqués dans sa mise en place à proposer une stratégie d'incubation généraliste allant de la pré incubation jusqu'à la post incubation. La structure d'incubation devient, dans ce cas, un outil de développement local.

---

<sup>110</sup> Des structures semblables mais qui ne sont pas concurrentes, c'est à dire qui ciblent le même secteur d'activité mais qui répondent à des besoins spécifiques différents. On peut même dire qu'elles sont horizontalement complémentaires dans la filière de l'appui.

#### 3.1.3.4. La maturité de la structure

La maturité d'une structure d'incubation est généralement reconnue *par l'expérience, les connaissances, les compétences et les capacités managériales* des dirigeants et des cadres de l'incubateur ou de la pépinière. Ces facteurs de maturité représentent un quatrième bloc de variables ayant des effets sur le choix du niveau d'intervention de la structure dans le processus d'incubation<sup>111</sup>.

En effet, plus ces variables sont spécifiques et pointues, plus les dirigeants et les cadres de la structure d'incubation vont privilégier l'appui de projets qui rentrent dans le corps de leurs compétences. La structure d'incubation aura donc tendance à se spécialiser sur un domaine spécifique tel que l'incubation de projets de télécommunication.

A contrario, lorsque ces variables ne sont pas spécifiques, les dirigeants et les cadres privilégieront une approche d'incubation plus généraliste. Toutefois, dans le cas où l'incubation d'un projet ou d'une entreprise dégage un besoin d'accompagnement spécifique, des experts externes (généralement issus du réseau de la structure d'incubation) seront sollicités.

#### 3.1.3.5. La maturité du secteur de l'appui ou de la chaîne de l'appui

*La maturité du secteur de l'appui ou de la chaîne de l'appui, c'est-à-dire le niveau de développement des organismes qui interviennent en amont et en aval de la structure d'incubation* représente un cinquième bloc de variables qui agissent sur le choix du niveau d'intervention dans le processus d'incubation.

En effet, l'existence de structure amont et/ou aval bien établie sur le marché de l'appui et ayant une position défendable (image, notoriété, professionnalisme, densité du réseau créé, confiance, dynamisme) pousse généralement chaque intervenant dans la chaîne de l'appui à mieux se positionner sur son segment, en confirmant sa position en termes de maîtrise des facteurs clés de succès, en cherchant à créer un avantage compétitif et, surtout, en nouant des liens forts (partenariat, alliance) avec les autres acteurs de la chaîne.

---

<sup>111</sup> Il faut toutefois bien noter que l'apprentissage est un facteur important pour comprendre la maturité des structures d'incubation. Dans le cadre des activités technologiques et innovantes, ce facteur devient plus ou moins obsolète. vu que pour chaque nouveau projet la structure d'incubation se trouve confronter à des situations nouvelles et devant une logique d'appui spécifique différente de celles qui ont été déjà utilisées, surtout lorsqu'on parle de technologie de rupture ou d'innovation radicale.

Ces cinq blocs de variables influençant le niveau d'intervention des structures d'incubations ne sont pas indépendants. En effet, le choix de positionnement sur la chaîne de l'appui ou dans le processus d'incubation peut être fortement marqué par l'interaction entre les variables ou par un rapport de force entre les niveaux (Figure 23). Ainsi, en amont d'une analyse de la valeur ajoutée ou de la performance d'une structure d'appui, il est relativement nécessaire d'explorer et de comprendre la logique d'interaction des variables.

Ces interactions ont un impact direct sur la planification stratégique, les moyens et les ressources mobilisés, les logiques d'action et la performance globale de ces structures.

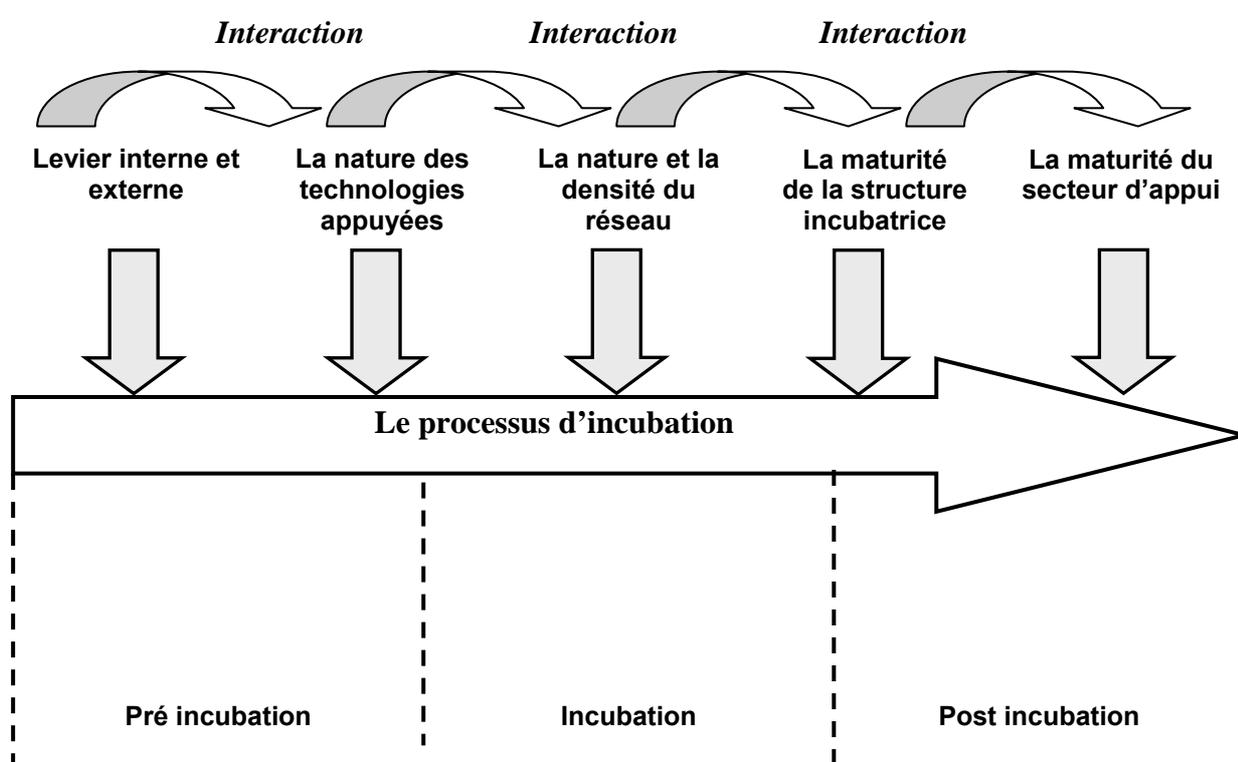


Figure 23 – Les variables influençant les stratégies de déploiement des structures d'incubation

Notre objectif de recherche n'étant pas de tester ces variables, mais d'étudier et de décrire les processus d'incubation et les modèles d'incubation dans un contexte particulier. Nous nous appuyerons sur ces variables théoriques et sur d'autres variables contextuelles<sup>112</sup> pour explorer, d'une part, la diversité et l'évolution des modèles d'incubation et, d'autre part, les différentes configurations (situations) d'incubation possibles.

<sup>112</sup> Ce sont les variables que nous avons pu dégager à partir des discours des dirigeants des structures d'incubation et des incubés interviewés lors de notre analyse empirique.

Dans ce qui suit, nous présentons l'outil sur lequel nous nous sommes appuyé pour explorer les configurations d'incubation.

---

### **3.2. L'appréciation des configurations d'incubation**

---

Historiquement, les services d'appui se sont développés autour de l'appui financier, du conseil et de la formation et du soutien logistique suivant une approche mécaniste et séquentielle du processus de création d'entreprises (Albert, Fayolle et Marion, 1994) afin de répondre à un objectif fixé en terme quantitatif : « augmenter le nombre de créations d'entreprises ». Cependant, l'analyse de la performance des politiques d'appui des années 80 a montré que le nombre d'entreprises créées a augmenté. Mais le taux de pérennité de ces entreprises est à améliorer puisqu'il est faible avec seulement une entreprise sur deux qui fête son cinquième anniversaire.

Pour accroître la pérennité des nouvelles entreprises, les systèmes d'appui ont évolué en proposant une panoplie de services d'accompagnement afin de répondre à la complexité et à la variété des demandes des créateurs. Ainsi, au début des années 90, l'approche suivie par le système d'appui a évolué d'une démarche séquentielle vers une démarche qui prend en considération la complexité du processus de création.

Aujourd'hui, grâce à une meilleure connaissance des phénomènes entrepreneuriaux rendue possible, à la fois à travers l'effet d'expérience par les nombreuses études empiriques et par la progression des recherches en entrepreneuriat, nous assistons à une structuration et une professionnalisation des intervenants dans le système d'appui. A cet effet, l'offre des organismes d'appui a été segmentée par compétence pour mieux répondre à la diversité des besoins des créateurs et, progressivement, elle s'est complexifiée par l'intégration de nouveaux services spécifiques et complémentaires, ainsi que par la création de réseaux d'accompagnement.

Suite à ces développements, la recherche de la performance des différentes structures d'appui à la création d'entreprises est devenue une priorité tant pour ces structures que pour les

acteurs qui ont contribué à leur mise en place. Ainsi, ces derniers temps, nous avons assisté à la multiplication des études d'évaluation des organismes d'appui et au développement des réflexions méthodologiques sur les critères d'appréciation des fonctions d'appui.

Dans notre travail, nous défendons l'idée que la performance ne doit pas être évaluée seulement sur la base des résultats en termes d'entreprises créées et/ou en nombre d'emplois créés suite à un appui, mais en suivant de près le système tout au long du processus d'accompagnement des porteurs de projets. L'évaluation de l'efficacité<sup>113</sup> d'un système d'appui est d'autant plus significative qu'on se rapproche de son terrain d'intervention, afin d'analyser les moyens et les outils mobilisés de l'amont à l'aval du processus d'appui (processus d'incubation).

### **3.2.1. L'appréciation des configurations d'incubation par le modèle des « 3E »**

Globalement, les structures d'appui à la création d'entreprises suivent un objectif commun, à savoir le développement d'entreprises pérennes à fort potentiel économique (valeur ajoutée et emplois créés). Mais leurs objectifs internes varient d'une structure à une autre. En conséquence, deux structures d'appui peuvent suivre des objectifs différents, alors qu'en réalité ces objectifs sont complémentaires selon leurs niveaux d'intervention dans le processus de création. L'ensemble des objectifs des structures d'appui contribue à l'objectif global du système. A titre d'exemple, si la complémentarité entre les activités des incubateurs et des pépinières d'entreprises est claire, alors les premiers agissent au cours du processus de création et ont pour objectif de maximiser les chances de succès des entreprises en création alors que les seconds interviennent en aval du même processus et ont pour but de suivre ses nouvelles entreprises au cours de leur phase de démarrage afin d'optimiser leur chance de survie.

Toutefois, la plupart des études d'évaluation de la performance des structures d'appui (Allen et al., 1985, 1988 et 1990, Autio et Klofsten, 1998, Sherman et Chappell, 1998, Commission Européenne, 2002, Lalkaka, 2001 et 2003, Lewis, 2003, Phan et al., 2004) se sont basées largement sur des objectifs quantitatifs (le nombre d'entreprises créées, le nombre d'emplois

---

<sup>113</sup> Dans ce travail, nous utilisons le terme efficacité comme un groupe de critères de performance pour les structures d'appui. Ainsi, la notion de performance est utilisée dans ce papier au sens générique du terme.

créés, le chiffre d'affaires réalisé, etc.). Ce constat a amené à conclure que l'évaluation se fonde davantage sur l'objectif global du système que sur les objectifs internes de chaque structure d'appui.

Aujourd'hui, la performance globale des structures d'incubation semble être prouvée si on accepte les critères retenus. Les statistiques montrent un taux de survie des nouvelles entreprises (cinq ans après leur création) de 70-85% suite à un accompagnement alors qu'il est à 50% sans accompagnement<sup>114</sup>.

Néanmoins, les projets d'entreprises accompagnés sont soumis à une sélection préalable, ce qui rend ces chiffres discutables dans la mesure où souvent seuls les projets n'ayant pas besoin d'appui (Paturel et Masmoudi, 2005). De ce fait, l'évaluation d'une structure d'incubation d'entreprises doit s'appuyer d'abord sur l'analyse des outils de sélection des candidats à l'entrée mis en œuvre par celle-ci, afin de permettre à un évaluateur, d'une part, de délimiter les frontières et le champ d'action de cette structure et, d'autre part, de juger la pertinence de l'outil de sélection et de détecter les objectifs internes de l'organisme.

Toutefois, si l'acceptation d'un projet par une structure d'appui est souvent soumise à des critères internes de sélection pour des raisons de capacité d'accueil ou de compétences d'accompagnement, voire de la faisabilité réelle du projet d'entreprise, ces critères reposent largement sur la potentialité du projet. Si ce constat est prouvé, alors la nature des critères de sélection et l'objectivité des études d'efficacité déjà réalisées sera certainement remise en cause. Cette idée a été déjà avancée dans la littérature par Bearse (1998) et Udell (1990). Ils précisent d'ailleurs qu'il peut exister un biais de sélection dans le choix des projets ou des entreprises hébergées. Le projet devient-il viable à cause de l'incubation ou la sélection ne choisit-elle que des projets ayant une forte probabilité de réussite. Qui influence qui ?

Dans notre recherche, nous essayerons de montrer qu'il est possible d'intégrer des outils, résultant des recherches en entrepreneuriat, pour rendre l'évaluation d'un système d'appui objectivement plus correcte.

Cependant, nous avons trouvé dans le modèle des «3E» de Paturel (1997) des éléments qui répondent aux objectifs de diagnostiquer des situations entrepreneuriales et qui sont utilisés

---

<sup>114</sup> D'après le Réseau France Incubation.

implicitement dans les pratiques d'incubation. Ainsi, l'adaptation de ce modèle au contexte de l'incubation permettrait d'explorer les différentes situations d'incubation. L'adaptation du modèle servira donc de guide pour explorer et décrire les différentes configurations d'incubation sur les diverses phases du processus.

### 3.2.1.1. Les composantes de la démarche de création

Plusieurs recherches en entrepreneuriat ont montré la multiplicité, la complexité et la dynamique des processus de création d'entreprises (Cunningham et Lischeron, 1991, Bruyat, 1993 et 2001, Bruyat et Julien, 2001, Fayolle, 2002, Bernasconi, 2003). Ce sont des démarches qui combinent deux catégories de composantes, une composante stratégique et une composante psychologique (Albert, Fayolle et Marion, 1994). Ces dernières comprennent des éléments qui expliquent les différents types de démarches de création.

La composante stratégique du processus de création est un ensemble formé par le projet d'entreprise, l'environnement et les ressources, alors que la composante psychologique est un ensemble de comportements, d'aptitudes et de motivations du ou des porteurs de projets.

Le processus de création se déclenche dès lors que les différents éléments des deux composantes s'affrontent, se mettent en interaction, voire se combinent afin de prendre des décisions et engager des actions entrepreneuriales<sup>115</sup>.

En réciproque, l'éclairage d'une dialectique permanente entre ces différents éléments est toutefois nécessaire pour analyser les décisions prises et les actions réalisées dans une démarche de création d'entreprises (Albert, Fayolle et Marion, 1994). Ainsi, face à une diversité d'éléments qu'on trouve dans la nature, il en sort une multitude de démarches de création. L'entrepreneuriat est donc un phénomène multi-facettes où chaque composante a son importance et n'a de sens que par rapport aux autres composantes et dans un contexte déterminé (Fayolle, 2002, Paturel et Masmoudi, 2005).

---

<sup>115</sup> Nous défendons l'idée que toute action entrepreneuriale est déclenchée dès que le processus de création est engagé.

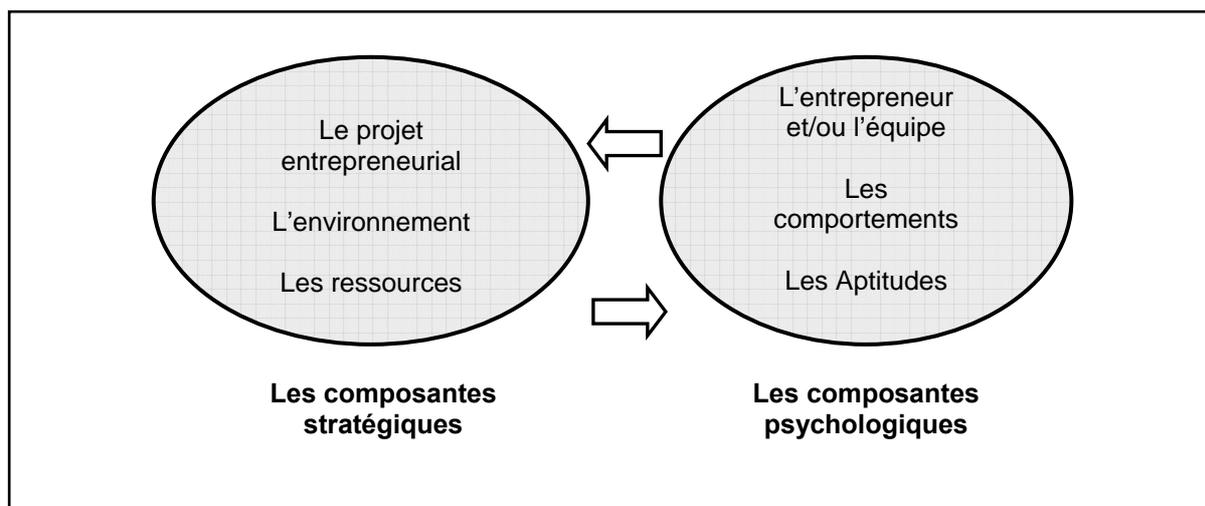


Figure 24 - Les composantes de base du processus de création

Ce dernier constat conduit à conclure que l'activité d'incubation d'un projet de création ne doit pas suivre une démarche uniforme et linéaire face à la diversité des éléments en jeu dans chaque configuration d'incubation.

De ce fait, devant chaque type de projet, le rôle préalable de l'organisme d'incubation correspond à la recherche des informations nécessaires à la formation de la composante stratégique et de la composante psychologique de la démarche de création afin d'identifier clairement les besoins éventuels des porteurs de projets sur les différentes phases du processus d'incubation. Ce rôle préalable correspond à une action de pré incubation qui permet de diagnostiquer la configuration initiale du projet à incuber.

Comme il existe plusieurs configurations de pré incubation, nous exposerons, dans ce qui suit, les principales configurations théoriques.

### 3.2.1.2. Les configurations de pré incubation

Les structures d'appui à la création d'entreprises interviennent dans la phase de pré incubation, d'une part, pour sensibiliser et détecter des porteurs de projets et, d'autre part, pour aider les candidats dans la préparation du dossier de sélection ou d'entrée en incubation.

Théoriquement, cette phase est importante pour la recherche d'informations nécessaires à la formalisation séparée des caractéristiques de la composante stratégique et de la composante psychologique de la démarche de création. Ensuite, la confrontation des éléments des deux

composantes permet d'évaluer la pertinence et la faisabilité du projet d'entreprise et de détecter les besoins éventuels d'accompagnement. D'une façon plus explicite, c'est la confrontation de trois groupes de variables, à savoir les possibilités de l'environnement perçues, les aspirations du créateur, les compétences et les ressources utiles pour le projet (Figure 25) qui situeront l'intérêt de l'appui.

En pratique, les structures d'accompagnement choisissent des porteurs de projets qui se trouvent à un niveau plus évolué, c'est-à-dire ceux qui ont su combiner efficacement la composante stratégique de leur projet avec leur composante psychologique. Toutefois, certains chercheurs en entrepreneuriat se sont intéressés aux éléments stratégiques et psychologiques de la démarche de création d'entreprises pour modéliser le phénomène entrepreneurial (Bruyat, 1993).

L'analyse de Bruyat (1993, 2001) est intéressante d'un point de vue théorique, avec un processus de création se résumant en cinq étapes dynamiques. Chaque étape présente une configuration précise de trois variables, à savoir, les aspirations de l'entrepreneur, la perception de l'entrepreneur de ses ressources et de ses compétences et la perception des opportunités et des possibilités qu'offre l'environnement. Ces variables constituent la Configuration Stratégique Instantanée Perçue par le créateur (CSIP). Le croisement de ces variables permet de déterminer une zone de cohérence entre le projet du créateur et le contenu de sa CSIP (l'expression même de CSIP est loin d'être aisée à faire passer auprès des porteurs de projets).

Ainsi, lorsque le projet se trouve dans une phase de pré incubation, il peut être stratégiquement éloigné de la zone de cohérence. Dans ce cas, le projet ne répond pas à la CSIP du créateur. En phase d'incubation, le rôle des organismes d'accompagnement est de rendre ce projet compatible avec la CSIP de son porteur.

Toutefois, en suivant le schéma d'analyse de la CSIP proposé par Bruyat (1993), il apparaît, d'un point de vue pratique, qu'il est très complexe de distinguer et d'interpréter les éléments en jeu pour déterminer la situation de la CSIP d'un créateur.

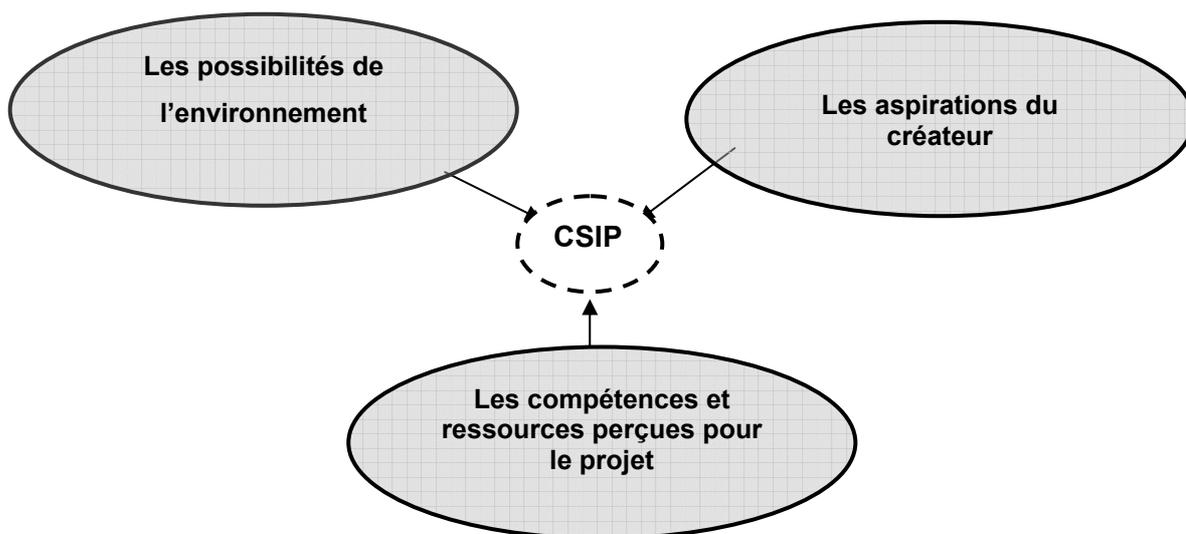


Figure 25 - La confrontation des composantes de la démarche de création

A cet effet, le modèle des « 3E » (Paturel<sup>116</sup>, 1997) a simplifié cette analyse en s'intéressant spécifiquement aux facteurs explicatifs de chaque variable du modèle pour déterminer la position du couple « individu-projet » (figure 26), le tout en relation avec les théories actuelles pouvant être associées à chaque E (Lévy-Tadjine et Paturel, 2006).

#### 3.2.1.2.1. Le modèle des « 3E »

Développé par Paturel (1997) pour décrire la problématique de la création « *ex nihilo* » ou de la « reprise d'entreprise », le modèle des « 3E » est un outil d'aide à la décision pour un chef d'entreprise désireux de connaître l'état de la cohérence de son projet. Ce modèle, largement utilisé, est très pédagogique grâce à sa simplicité. En effet, Paturel (1997) distingue plusieurs zones dans lesquelles un projet peut appartenir. Chacun des E constitutifs du modèle repose sur une théorie bien connue (Paturel, 2007).

- L'Entrepreneur « E1 » (le créateur ou repreneur et ses aspirations)

Pour Paturel (2007), « E 1 » se base sur un diagnostic personnel approfondi de l'entrepreneur potentiel ou du dirigeant de l'entreprise. Cette dimension reprend l'approche par l'intention stratégique de Hamel et Prahalad (1989).

<sup>116</sup> Qui a encadré le travail doctoral de C. Bruyat.

Toutefois, la création d'entreprise est une volonté, un besoin, un talent, un désir ou un rêve, une vision en quelque chose de concret, de significatif et de glorieux. L'entrepreneur est en quelque sorte un rêveur imaginatif, un concepteur et bâtisseur qui sait allier le rêve et la réalisation.

L'analyse d'un entrepreneur « E1 » revient à comprendre deux dimensions : sa personnalité et ses motivations entrepreneuriales. Toutefois, il existe une grande diversité de profils de créateurs d'entreprises et aucun consensus scientifique n'a été consenti quand au profil type d'un entrepreneur.

Néanmoins, ces deux dimensions ont été les premières à être étudiées dans le domaine de l'entrepreneuriat<sup>117</sup>. Les tenants de cette approche sont des sociologues, des psychologues ou psychosociologues (Bruyat, 1993). Stevenson et Jarillo (1990) intitulent ce courant de recherche : *l'approche basée sur la personnalité*<sup>118</sup>. L'hypothèse derrière cette approche est que les entrepreneurs possèdent des traits personnels qui les caractérisent, les prédisposent à agir de façon particulière et expliquent leur réussite. Les travaux de McClelland dans les années 60 illustrent bien ce courant de recherche.

Toutefois, certaines recherches ont été menées pour étudier la relation entre ces deux dimensions et la performance de l'entrepreneur, mais ils ont rapporté des résultats contradictoires (Lorrain, Belley et Dussault, 1998). Bruyat (1993) précise qu'il existe une « *incertitude concernant la validité de ces recherches* ». Ainsi, devant cette situation, certains spécialistes ont même recommandé d'abandonner les recherches sur les déterminants psychologiques, en particulier Gartner (1988), afin de mieux explorer le phénomène entrepreneurial.

Néanmoins plusieurs chercheurs ont recensé différentes catégories de motivations dans le champ de l'entrepreneuriat telles que le besoin d'accomplissement « *locus of control* » (Bird, 1986 ; Davidson, 1988 ; Miner, 1997), la recherche d'autonomie et d'indépendance (Woo, Cooper et Dunkelberg, 1991 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Filion, 1997), la recherche du pouvoir et de la reconnaissance (Woo, Cooper et Dunkelberg, 1991 ; Julien et Marchesnay,

---

<sup>117</sup> Selon une recension de la documentation de Lorrain en 1995, plus de 70 recherches ont été publiées dans les revues scientifiques en Amérique du Nord sur les déterminants psychologiques des entrepreneurs.

<sup>118</sup> Il s'agit, généralement, d'études empiriques exploratoires tentant de dresser le profil des créateurs (en général ou de certains créateurs en particulier). Des études comparatives sont également proposées. Les études empiriques de type hypothético-déductif tentent de différencier les entrepreneurs d'autres populations, avec comme objectif, au moins implicite, de tester un modèle prédictif de l'acte entrepreneurial.

1996 ; Fillion, 1997), le goût du risque, le goût du défi, de se faire plaisir, le gain financier (Woo, Cooper et Dunkelberg, 1991 ; Julien et Marchesnay, 1996, Fillion, 1997 ; Miner, 1997), être son propre patron, le goût pour développer un projet, une technique, un savoir-faire (Blais et Toulouse, 1990, Emin, 2003), l'esprit d'équipe, la dynamique collective (Emin, 2003).

- Les ressources et les compétences possibles à intégrer à l'Entreprise (E 2)

Paturel (2007) précise que « E 2 » se fonde sur l'approche par les ressources et les compétences (Wenerfelt, 1984). Cette approche qui est venue pallier les insuffisances des travaux de Porter (1980) s'intéresse à la création d'un avantage concurrentiel défendable dans le cadre d'une démarche proactive (Arrègle, 1996). Elle se base, en effet, sur les ressources et les compétences qu'il est possible d'avoir ou d'intégrer dans l'entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel. Les ressources peuvent être physiques ou humaines (Penrose, 1959), physiques, humaines ou organisationnelles (Barney, 1991), ou encore tangibles ou intangibles (Tarondeau, 1998).

Plusieurs chercheurs ont étudié les compétences des entrepreneurs (Pettersen et Jacob, 1992 ; McCormick et Tiffin, 1974 ; Lorrain, Belley et Dussault, 1998). La compétence est un construit, elle est constituée *des aptitudes, des habiletés et des connaissances* (Pettersen et Jacob, 1992). Elle représente ce que la personne est capable de faire. Elle indique la capacité à apprendre et à exécuter des tâches (McCormick et Tiffin, 1974).

Lorrain, Belley et Dussault (1998) précisent que « *Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général tandis que les habiletés sont des capacités apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles à un emploi donné... Autrement dit, les aptitudes servent à apprendre de nouvelles habiletés. Les connaissances sont des habiletés particulières fondées sur la possession d'informations* ».

Afin de construire un instrument de mesure des habiletés des entrepreneurs Lorrain, Belley et Dussault (1998) ont élaboré une taxonomie des compétences pour les entrepreneurs. Ils ont répertorié plus de 15 habiletés que les chercheurs attribuent à l'entrepreneur. Ces diverses habiletés se regroupent en trois catégories à l'instar de Chandler et Jansen (1992). Le tableau 13 présente les différentes habiletés par catégorie ainsi que les principaux auteurs ayant mentionné ces qualifications telles qu'elles sont répertoriées par Lorrain, Belley et Dussault.

Catégorie	Habilités	Auteurs
Compétences entrepreneuriales	Capacité à identifier des opportunités d'affaires	Baum (1995), Chandler & Jansen (1992), Herron (1990), Kirner (1979), Milton (1989), Vesper (1989)
	Capacité à élaborer une vision d'entreprise	Filion (1989), Chandler & Jansen (1992), Hambrick & Crozier (1985), Milton (1989)
	Capacité à créer et gérer son réseau d'affaires	Aldrich & al. (1987), Bird & Jelinek (1988), Chandler & Jansen (1992), Herron (1990), Ibrahim & Goodwin (1986)
	Capacité à gérer son travail	Bird & Jelinek (1988), Deeks (1976)
Compétences managériales	Capacité à élaborer une stratégie d'entreprise	Ibrahim & Goodwin (1986), Lumpkin <i>et al.</i> (1988), Hofer & Sandberg (1987)
	Capacité à coordonner et à organiser les activités de son entreprise	Chandler & Jansen (1992), Herron (1990)
	Capacité à diriger du personnel	Baum (1995), Chandler & Jansen (1992), Herron (1990), Hofer & Sandberg (1987), Ibrahim & Goodwin (1986)
	Capacité à résoudre des problèmes	Deeks (1976)
	Capacité à contrôler les activités de son entreprise	Deeks (1976), Herron (1990)
	Capacité à négocier	Deeks (1976), Hofer & Sandberg (1987)
Compétences techniques de gestion et du secteur	Capacité à gérer les opérations	Chandler & Jansen (1992), Deeks (1976), Lorrain & Dussault (1988)
	Capacité d'une gestion financière	Deeks (1976), ), Ibrahim & Goodwin (1986), Lorrain & Dussault (1988), Luk (1996), Lumpkin <i>et al.</i> (1988)
	Capacité d'une gestion des ressources humaines	Deeks (1976) ), Ibrahim & Goodwin (1986)
	Capacité d'une gestion marketing & des ventes	Deeks (1976), Lumpkin <i>et al.</i> (1988), Lorrain & Dussault (1988), Luk (1996), Hand <i>et al.</i> (1987), Smart & Conant (1994)
	Capacité à gérer les lois et les règlements gouvernementaux	Deeks (1976)

Tableau 13 - Les habilités des entrepreneurs par catégorie de compétence

Paturel (1997, 2007) distingue trois catégories de ressources pour le créateur : les ressources financières, les ressources logistiques et techniques et le réseau relationnel.

Concernant la relation entre les ressources et les compétences de l'entrepreneur Paturel (2007) précise que « *Les ressources constituent les moyens de production que possède déjà ou que*

*peut acquérir (achat ou location) la PME tandis que les **compétences** représentent des combinaisons si possible originales desdites ressources. Plus ces combinaisons sont innovantes et difficilement imitables, substituables notamment, et plus la PME bénéficiera d'un avantage concurrentiel durable, condition de l'assurance d'une certaine pérennité pour elle ».*

- Les possibilités offertes par l'Environnement (E 3) qu'il soit global, spécifique ou local.

Les bases de « E 3 » proviennent du modèle de Porter (1980) amélioré par Paturel (1997). Les entreprises sont toujours concernées par l'influence des forces du marché sur leurs profits. C'est dans son ouvrage de 1980 que Porter a proposé une analyse de l'environnement sectoriel d'une firme, connu aujourd'hui comme le modèle des cinq forces. Cette analyse a pour objectif de déterminer l'intensité de chaque force. Le jeu combiné de ces forces détermine le profit du secteur. Tous les secteurs d'activité n'ont pas un potentiel équivalent. Si le profit potentiel diffère, c'est parce que le jeu combiné des forces n'a pas des effets de même intensité. Selon Porter (1980), l'action de la force la plus intense contraint le niveau de profit au sein du secteur.

Paturel (1997, 2007) distingue trois catégories d'environnement : environnement global, environnement local ou de proximité, l'environnement spécifique ou sectoriel.

L'environnement global national correspond à la politique gouvernementale qu'elle soit favorable ou non à l'entrepreneuriat.

Paturel (2007) précise que l'environnement global « *rassemble tous les facteurs sur lesquels la PME n'a pas d'influence directe alors qu'ils l'influent de façon plus ou moins intense selon son activité... Les composants classiques de l'environnement global sont représentés par les sous environnements politique, économique, juridique, psychosociologique, technologique, international, climatique* ».

Les facteurs de cet environnement indique le niveau d'attractivité du lieu d'implantation de l'activité en termes d'avantages fiscaux et sociaux proposés, de la pertinence du climat d'affaire, des réseaux d'affaires.

Quant à l'environnement spécifique ou sectoriel l'auteur précise qu'il « *comprend tous les facteurs externes à la PME influençant cette dernière qui peut, du fait de ses propres décisions, les modifier à son tour* ».

Cet environnement est caractérisé par un ensemble de facteurs tels que : les barrières à l'entrée, la stabilité ou la turbulence du marché, la structure et l'intensité de la concurrence existante et son évolution pour les années à venir, l'insertion de l'activité dans la filière, la clarté des règles du jeu concurrentiel, l'importance du taux de croissance de l'activité, le pouvoir de négociation à la fois des fournisseurs et des clients, les menaces potentielles provenant des entrants potentiels dans l'activité ou/et des substituts prévisibles aux produits de la PME.

Concernant *l'environnement de proximité ou local*, Paturel (2007) précise qu'il correspond à « *la force qu'exerce la famille sur le dirigeant de PME en matière d'implication temporelle dans l'entreprise* ».

L'attachement des proches au projet est un élément capital de ses chances de succès et l'opposition familiale est défavorable à la bonne conduite de la création ou du développement de la PME.

On pourrait raisonner que le modèle débute par E 1, car cela correspond au propre projet d'une personne (entrepreneur ou dirigeant), éventuellement soutenu par la examen d'un système d'intelligence économique déjà connu ou consulté grâce à l'aide d'un accompagnant. Lévy-Tadjine et Paturel (2006) précise à cet effet que « *dans tous les cas, la phase délicate consiste à passer de E 1 à E 2 et E 3, c'est-à-dire d'un projet personnel à un projet d'organisation. Autrement dit, si à un moment ou à un autre, l'un des Ei peut se trouver avoir plus d'importance que les autres E, très vite la confrontation puis le rapprochement des 3 E s'imposent pour optimiser les chances de réussite du projet* ».

Schématiquement, les décisions optimisant les chances de réussite de l'organisation émergeraient à la convergence des « 3E », symbolisée par la zone noire A de la figure 26. Les décisions des zones 1, 2 et 3 aboutiraient à des échecs à plus ou moins court terme (Les zones 1, 2 ou 3 correspondent à des projets dont la réalisation n'est pas possible sur l'espace temporel retenu du fait soit de l'absence d'une réelle volonté de les conduire combinée avec un manque de compétences « zone 3 » ou un environnement non favorable « zone 2 », soit d'un manque de ressources et compétences indispensables à sa mise en œuvre et d'un environnement négatif « zone 1 »).

Par contre, les projets figurant dans les zones B, C ou D sont susceptibles d'être retenus sous réserve de les faire entrer dans la zone de cohérence, grâce par exemple à l'action d'un accompagnateur ou d'un consultant.

Ainsi, le projet qui figure en zone D signifie que l'organisation est susceptible d'avoir les compétences requises pour le conduire dans de bonnes conditions et bénéficie d'un environnement plutôt susceptible d'évoluer favorablement. Seule l'intention du dirigeant, encore septique et très seul pour élaborer sa vision, pose problème. La levée de cette retenue par un contact direct avec lui pourra lui faire prendre conscience de l'opportunité qu'il laisse passer en ne le retenant pas dans le cadre de la création ou du développement de sa PME (passage de D à A). Lorsque l'intention du dirigeant est effective, le projet peut ne pas appartenir à la zone de cohérence du fait de compétences utiles non maîtrisées ou susceptibles de l'être (zone B) ou d'un environnement pour l'instant envisagé ne répondant pas au projet étudié (zone C). Là encore, le projet mérite de faire l'objet d'une analyse supplémentaire afin, par exemple, de trouver un partenaire pour apporter des compétences indispensables dans le cadre d'un partenariat (passage de la zone B à A) ou par un élargissement de la zone pour l'instant ciblée afin de bénéficier d'une réaction positive de l'environnement notamment spécifique (passage de la zone C à A).

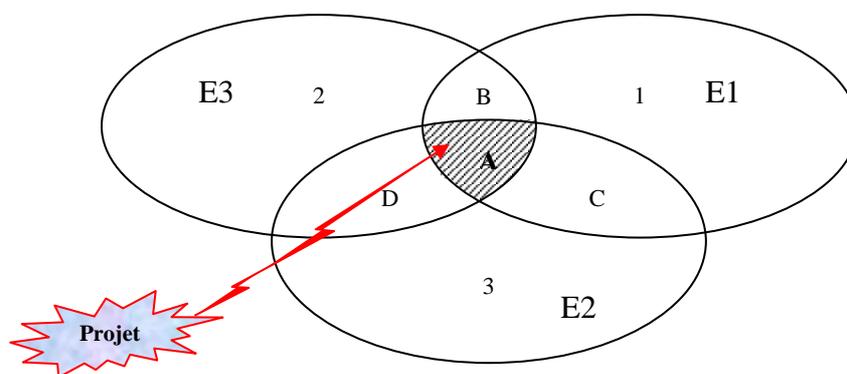


Figure 26 - Le modèle des « 3E » (Paturol, 1997, p15)

La vertu pédagogique de ce modèle est visible dans la mesure où le porteur de projet peut, seul ou grâce à un accompagnateur, déterminer la zone dans laquelle il se trouve et, par conséquent, le chemin qu'il lui reste à faire pour entrer dans la zone de cohérence. Ce chemin peut être plus ou moins long. Par exemple, un projet dans la zone B est plus proche de la zone de cohérence qu'un projet en zone 2.

### 3.2.1.2.2. Le diagnostic de la pré incubation par le modèle des «3E»

Après avoir présenté les éléments de la démarche de création et les variables du modèle des « 3E », il apparaît que la pré incubation est, dans un premier temps, une phase d'identification des éléments de la composante stratégique et de la composante psychologique de la démarche de création. Dans un second temps, c'est une phase de diagnostic qui permet à la structure d'incubation, de visualiser la position du projet dans le schéma des « 3E ».

Nous pouvons alors émettre deux postulats des possibilités d'incubation que nous tenterons de discuter dans la deuxième partie de ce travail :

**Postulat 1:**

*Les candidats à l'entrée en incubation ont des projets qui se trouvent à l'extérieur de la zone de cohérence.*

Dans ce cas, le projet identifié d'ores et déjà dans la zone de cohérence pourrait avoir des besoins d'hébergement provisoire et d'accès au marché à moindre coût ou à un coût favorable pour alléger les frais de démarrage. L'appui des structures de post incubation (pépinière d'entreprises) joue dans cette situation un rôle important.

**Postulat 2 :**

*Les candidats à l'entrée en incubation sont les projets qui se situent dans les zones de croisement B ou C ou D, alors que les projets qui se situent à l'extérieur des zones A, B, C et D sont difficiles à incuber et les prévisions d'échecs de tels projets sont très élevées.*

Ce sont donc les projets qui ont besoin d'un apport externe qui sont candidats pour qu'ils deviennent réalisables. On dira ainsi que ces projets sont dans une situation d'éloignement stratégique de la zone de cohérence et ils sont à soutenir par une incubation.

Dans le cas où les projets sont à l'extérieur des zones de croisement, les structures de pré incubation peuvent jouer un rôle déterminant en réorientant le porteur de projet vers d'autres solutions, pouvant s'avérer plus jouables et réalistes.

Ces deux postulats sont récapitulés dans le schéma suivant :

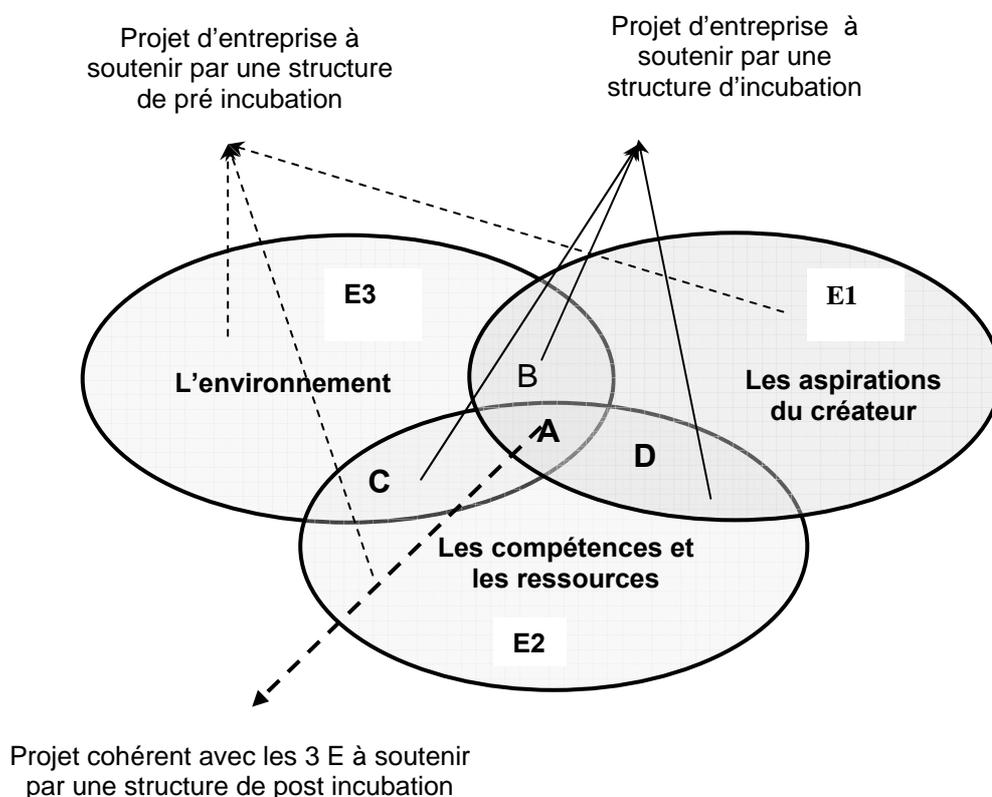


Figure 27 - Les projets à aider et ceux à éviter selon le type d'incubateur (adapté de Paturel, 1997)

### 3.2.1.3. Le diagnostic de l'incubation par le modèle des « 3E »

Comme nous l'avons montré dans le deuxième chapitre, la phase d'incubation est un processus qui se greffe naturellement au processus entrepreneurial des projets incubés. Toutefois, plusieurs chercheurs ont essayé d'expliquer et de modéliser le processus entrepreneurial (Cunningham et Lischeron, 1991 ; Bruyat et Julien, 2001 ; Fayolle, 2002 ; Bernasconi, 2003). Ils s'accordent, d'une part, sur la complexité et la multidimensionnalité du phénomène entrepreneurial et, d'autre part, sur les multiples étapes du processus de création.

Généralement, le processus de création d'entreprises a été analysé sur deux niveaux complémentaires : au niveau de l'individu créateur et au niveau du projet d'entreprise. En effet, au cours du processus de création, l'individu porteur de projet passe par plusieurs statuts avant d'adopter celui de dirigeant d'entreprise. En parallèle, le projet passe par plusieurs

étapes avant de se transformer en entreprise. Le passage d'un statut à l'autre, tant pour le porteur de projet que pour le projet même, indique les différents niveaux atteints dans la démarche de création. Ceci peut expliquer l'organisation et l'évolution des éléments de la composante stratégique et de la composante psychologique vers une pertinence et cohérence globale du projet d'entreprise.

Cette organisation et évolution montrent que le processus d'incubation est évolutif et dynamique et que l'incubation intervient à deux niveaux complémentaires: Au niveau de chaque bloc (E1, E2 et E3) et entre les blocs (E1-E2, E2-E3, E1-E3). Autrement dit, au cours du processus d'incubation chaque bloc se transforme, s'élargit ou se rétrécit sous l'influence d'un ou plusieurs facteurs (dont principalement l'action d'accompagnement), ce qui aura un impact sur le positionnement des projets dans le modèle.

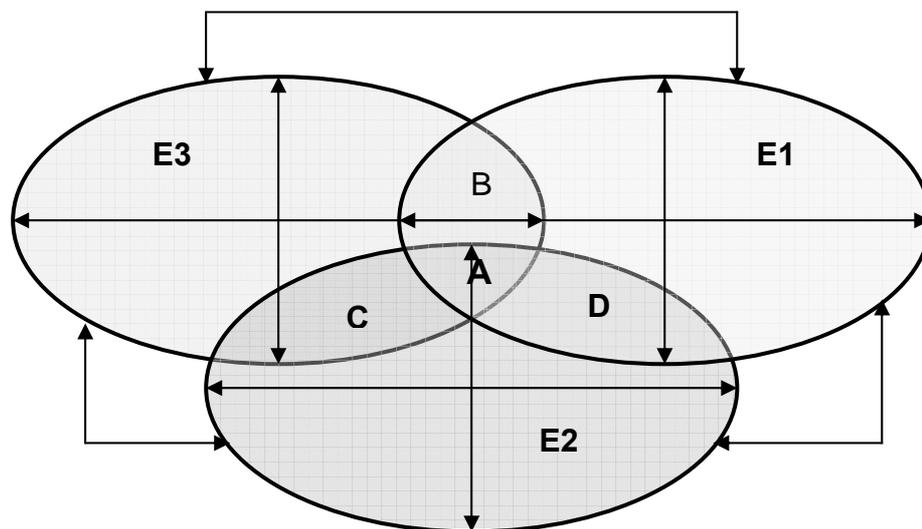


Figure 28 - La dynamique du modèle des « 3E » (Paturel et Masmoudi, 2005)

Toutefois, même si le besoin d'accompagnement, détecté lors de la phase de pré incubation, concerne uniquement une variable d'un bloc, l'incubation peut dynamiser les autres variables sous l'influence de facteurs endogènes et exogènes au modèle des « 3E » (Figure 28 et 29).

A titre d'exemple, un projet appréhendé initialement dans la position D, peut recevoir un accompagnement portant principalement sur le bloc « environnement » (E3). Ainsi, au cours du processus d'incubation, ce bloc se construit et s'enrichit jusqu'à ce que le projet atteigne la zone de cohérence A. Par exemple, il s'agira d'envisager pour l'accompagnateur, un environnement national plutôt que local pour faire entrer le projet dans la zone A alors qu'avec un marché réduit, il se situait en D. Cette action d'incubation sur E3 peut très bien

avoir des répercussions également sur E1 et/ou E2, comme le montre la figure 29. Il s'agit par exemple d'adapter le produit aux spécificités régionales, ce qui demanderait plus de compétences techniques et/ou de ressources financières et/ou techniques.

Au premier abord, le rôle de l'organisme d'appui intervenant dans cette phase est de repositionner les projets, détectés lors de la phase de pré incubation à l'extérieur de la zone de cohérence, vers cette aire A. Cela peut se faire en répondant aux besoins immatériels du porteur de projet (formation, motivation, compétences...), en facilitant l'accès aux besoins matériels spécifiques au projet (ressources techniques, technologiques...) et en prospectant l'environnement qui favorise le développement de la nouvelle activité.

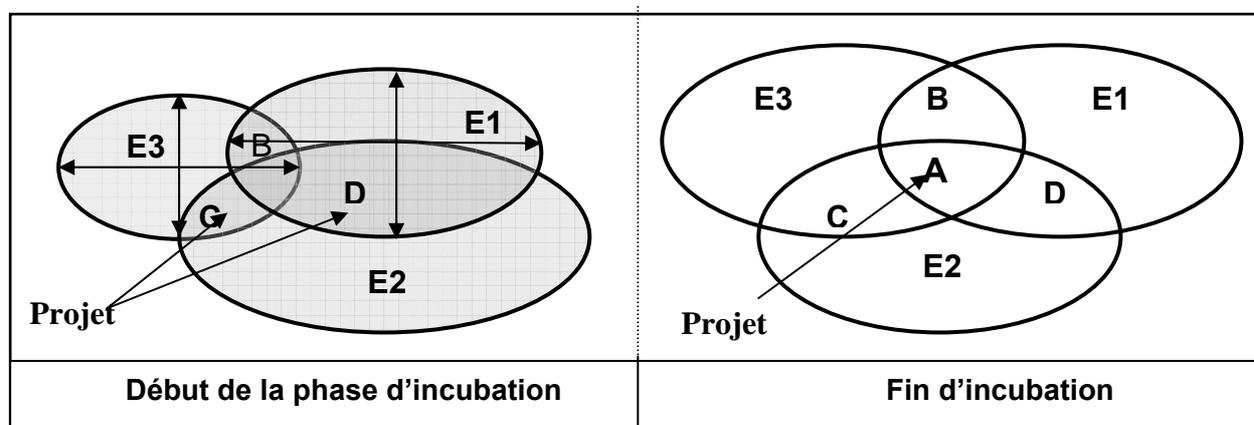


Figure 29 – L'évolution théorique des «3E» au cours du processus d'incubation

L'accompagnement correspond donc au suivi du processus de création par une mise à disposition de diverses ressources matérielles et immatérielles selon les besoins spécifiques du projet et de son porteur.

Nous pouvons ainsi émettre un troisième postulat que nous allons discuter dans le sixième chapitre.

**Postulat 3 :**

*L'incubation permet de repositionner le projet incubé vers sa zone de cohérence à la fin du processus de création.*

En effet, suite à un accompagnement (information, sensibilisation, formation, préparation, conseil, recherche, négociation, prospection...), le projet d'entreprise peut devenir en parfaite

cohérence avec la zone de compatibilité des aspirations et motivations du créateur retenu, de ses compétences et ressources perçues et des possibilités de l'environnement (figure 29). Une fois cet objectif atteint, le projet est potentiellement réalisable avec de fortes chances de réussir dans le temps : la constitution effective de l'entreprise peut s'engager.

Une fois que le projet incubé atteint sa zone de cohérence, il devient potentiellement faisable et sa réussite est tributaire de la bonne gestion de la phase de démarrage de l'entreprise. Cette dernière phase peut être appuyée par les structures de post incubation telles que les pépinières d'entreprises.

#### 3.2.1.4. Le diagnostic de post incubation par le modèle des «3E»

Les structures intervenantes en phase de post incubation assurent le suivi des nouvelles entreprises créées pendant leurs phases de démarrage et/ou de croissance. Le passage de l'étape d'incubation à l'étape de post incubation est délicat. Il concerne, d'une part, le passage de l'état de projet à l'état d'entreprise et, d'autre part, le passage du statut d'entrepreneur potentiel ou de porteur de projet au statut de chef d'entreprise-entrepreneur. Pendant cette étape, le réseau du système d'appui à la création d'entreprises, qu'il soit national, régional, voire local, joue un rôle important afin que la nouvelle entreprise accède au mieux à son marché (Leyronas et Sammut, 2000, Chabaud, Ehlinger et Perret, 2003).

En effet, le suivi est potentiellement efficace lorsque les organismes adossés dans un réseau collaborent pour partager et assurer la complémentarité des différentes fonctions de la démarche d'appui, et pour améliorer l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et les divers organismes d'appui prestataires (Saporta, 1994 ; Fayolle, 2002). Le porteur de projet bénéficiera d'un appui cohérent répondant à ses différents besoins tout au long du processus de création et de démarrage de son entreprise. Le réseau permet d'assouplir le passage du statut de projet au statut d'entreprise, ceci en aidant, d'une part, l'entreprise à s'adapter à son environnement et, d'autre part, l'entrepreneur à gérer et accomplir sa nouvelle fonction.

L'entreprise est amenée dans cette période à s'adapter, à faire face aux menaces de l'environnement, à trouver les sources de financement (« le capital–investissement » et « le capital-développement », Allen et Weinberg, 1988 ; Couteret et Navarro, 2003) et à assurer sa

pérennité. Les structures d'appui intervenantes pendant cette phase jouent donc un rôle important de stabilisateur des « 3E » dans leur environnement réel. Ceci nous amène à émettre un quatrième postulat de recherche.

**Postulat 4 :**

*La post incubation est une phase de stabilisation de la cohérence du projet. Elle peut être assimilée à une phase de vérification de la cohérence du projet dans son environnement réel.*

Les précédentes phases du processus de création sont donc des étapes d'estimation de la faisabilité du projet et la phase de post incubation n'est autre qu'une phase d'expérimentation réelle du projet d'entreprise ou de l'entreprise créée ou reprise.

La bonne conduite de cette dernière étape est tributaire de la réussite des phases d'appui amont, à savoir des phases de pré incubation et d'incubation.

### **Conclusion du Chapitre 3**

#### **Les modèles d'incubation et l'évaluation des structures d'incubation**

Dans la **section 3.1.**, en s'appuyant sur les résultats théoriques du processus d'incubation présentés dans le chapitre 2 nous avons exposé les différents modèles d'incubateurs. A cet effet, nous avons recensé cinq modèles de structures incubatrices différents. Ceux-ci ont ainsi permis d'exposer cinq modèles d'incubation.

A la suite de ces modèles, nous avons essayé de déterminer les variables qui influencent les logiques de déploiement des structures d'incubation sur une ou plusieurs phases du processus d'incubation. L'objectif était de déterminer les variables qui expliquent la diversité des modèles d'incubation.

Après avoir présenté la démarche de création nous avons exposé dans la **section 3.2.** l'outil de diagnostic des situations d'incubation sur les différentes phases : de pré incubation, d'incubation et de post incubation. Cet outil est une adaptation dynamique du modèle des « 3E » de Paturel (1997). Ainsi, en s'appuyant sur ce modèle, nous avons dégagé quatre postulats sur les configurations possibles de pré incubation, d'incubation et de post incubation.

Toutefois, l'objectif de notre travail est de comprendre en profondeur la pratique d'incubation des pépinières tunisiennes. Le but de ces apports et d'avoir une base conceptuelle qui permettra, d'une part, de comprendre chaque pépinière dans son propre cadre d'incubation (processus et modèle) et, d'autre part, d'explorer les différentes logiques d'incubation et leurs évolutions (les configurations d'incubation) au cours du processus d'incubation (chapitre 5 et 6).



---

## Conclusion de la Partie 1

---

Dans la Partie 1, il s'agissait de naviguer dans la littérature pour délimiter les concepts utiles pour la compréhension du phénomène d'incubation et pour dégager les variables clés du processus d'incubation. Pour cela, nous avons commencé par présenter l'évolution des approches sur le phénomène d'incubation en entrepreneuriat. Nous avons traité, d'une part, l'apport de certains travaux incontournables à la compréhension de ce phénomène et, d'autre part, les remarques et critiques que nous pouvions leur adresser. Les principales lacunes résidaient dans le fait que chacun de ces travaux s'est intéressé au phénomène sans pour autant prendre en considération le processus ou le modèle auquel la ou les structures étudiée(s) adhère(nt).

Pour la progression logique de notre problématique et pour poursuivre notre objectif d'aller dans le détail de la compréhension du phénomène d'incubation, un des objets de cette Partie 1, nous avons étudié, analysé et synthétisé les définitions des concepts phares du phénomène, à savoir les concepts d'incubateur et de pépinière. Nous avons ainsi conclu que ces concepts ont été définis de plusieurs façons, ce qui explique la complexité du phénomène et la diversité des processus et des modèles d'incubateurs et d'incubation qui en découlent.

Les différentes approches d'étude de l'incubation ont fait l'objet de quelques travaux dans la littérature en entrepreneuriat. Hackett et Dilts (2004), ont identifié cinq orientations de recherches alors que Albert et Gaynor (2001), dans un état de l'art, ont trouvé quatre champs d'analyses.

Les conclusions que nous avons pu tirer de ces deux études, sont qu'aucun consensus n'existe au sein de la communauté des chercheurs autour des concepts et des configurations d'incubation et/ou d'incubateur. Il faut ajouter la persistance des recherches sur le phénomène qui n'expliquent pas, voire qui ne définissent pas le processus dans lequel le phénomène est étudié. Ce constat a favorisé notre intérêt pour approfondir la réflexion sur les processus, les modèles et les configurations d'incubation.

La Partie 1 a répondu à cet objectif en proposant une synthèse des différentes visions théoriques des processus d'incubation, ce qui nous a permis de distinguer une conception large en trois étapes et une conception étroite qui correspond à la phase effective (centrale) d'incubation. Cependant, en s'appuyant sur la conception large du processus d'incubation, nous avons distingué les différents modèles d'incubateurs et proposer cinq modèles d'incubation.

A la fin de la Partie 1, en s'appuyant sur les recherches en entrepreneuriat, nous avons brièvement présenté la littérature sur la démarche de création. Ceci nous a amené à présenter le modèle des «3E» de Paturel (1997) en tant qu'outil de diagnostic des configurations entrepreneuriales. Adapté au contexte d'incubation, cet outil a permis de diagnostiquer des configurations théoriques d'incubation sur les différentes phases du processus d'incubation.

Ainsi, après la Partie 1, consacrée à l'exploration et à la réflexion théoriques, la Partie 2 rendra compte des résultats empiriques d'une double étude qualitative. La première étude a été effectuée auprès des dirigeants des structures d'incubation tunisiennes, pour en tirer des conclusions et des enseignements théoriques sur les processus et les modèles d'incubation, ainsi que sur les différentes variables qui les influencent dans le contexte tunisien. La deuxième a été effectuée auprès des incubés tunisiens, pour apprécier les configurations d'incubation et déterminer les variables propres aux incubés qui influencent le déroulement des processus d'incubation.

## Partie 2 – Les processus, les modèles et les configurations d'incubation en Tunisie



---

## Introduction de la Partie 2

---

La Partie 2 a pour finalité d'explorer le phénomène d'incubation en Tunisie à travers l'exploration du ou des processus d'incubation des structures incubatrices locales et de déterminer les variables influençant ce ou ces processus. La nature exploratoire de notre travail nécessite une étude qualitative qui doit être bâtie sur des choix méthodologiques raisonnés. Autrement dit, il convient de se demander : **Comment procéder pour explorer le phénomène d'incubation en Tunisie ? Comment identifier les variables qui influencent les processus d'incubation ?**

Une fois le(s) processus d'incubation des pépinières de projets et des pépinières d'entreprises tunisiennes précisé(s), nous en présentons les résultats sous forme de modèle(s) d'incubation. **Quel est le niveau d'intervention des pépinières de projets et d'entreprises dans le processus d'incubation ?** C'est ce que nous présenterons dans le chapitre 5.

Une fois les processus clarifiés, nous allons essayer d'explorer l'activité tunisienne d'incubation dans le chapitre 6. Dans un premier temps, les résultats de l'étude empirique relatifs aux caractéristiques des incubés de notre échantillon seront exposés. Dans un deuxième temps, nous décrirons les diverses configurations d'incubation à travers une analyse des perceptions des incubés quant à leur «3E» sur les différentes étapes du processus d'incubation. Nous émettrons ainsi des propositions sur les activités de pré incubation, d'incubation et de post incubation. Dans un dernier temps, nous reviendrons sur la problématique de l'analyse du succès des structures d'incubation en proposant un outil théorique d'évaluation.

**PARTIE 2 – LE PROCESSUS, LES MODELES ET LES CONFIGURATIONS D'INCUBATION EN TUNISIE**

Comment identifier les variables permettant de décrire les processus et les modèles d'incubation ?  
Comment procéder pour explorer les configurations d'incubation ?

**Chapitre 4** – *Les choix méthodologiques relatifs à l'étude qualitative*

Quel est le processus d'incubation des pépinières tunisiennes ?

Quel est le niveau d'intervention des pépinières de projets et d'entreprises dans le processus d'incubation ?

**Chapitre 5** – *Le processus et les modèles d'incubation des pépinières tunisiennes : le point de vue de leurs dirigeants*

Quelles sont les caractéristiques des incubés tunisiens de notre échantillon ?

Quelles sont les spécificités des configurations d'incubation ?

**Chapitre 6** – *Les configurations d'incubation : le point de vue des incubés tunisiens*

Figure 30- L'enchaînement des chapitres 4, 5 et 6

---

## Chapitre 4 – Les choix méthodologiques relatifs à l'étude qualitative

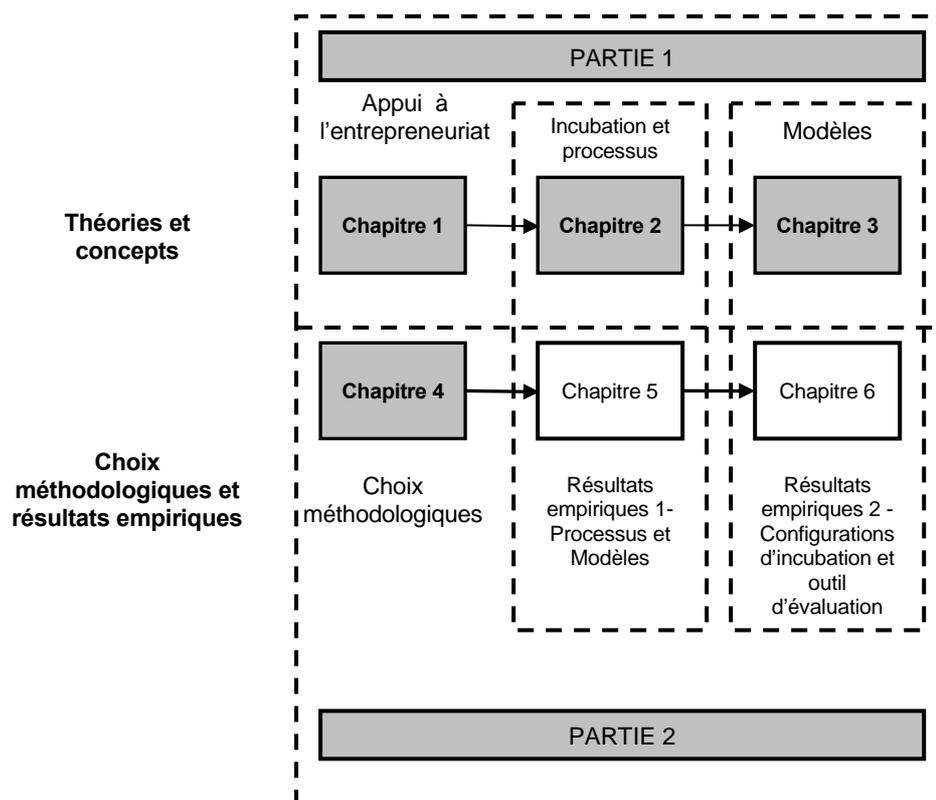
---

### 4.0. Introduction

#### 4.1. Le choix d'une double étude qualitative dans le contexte tunisien

#### 4.2. La démarche d'accès au terrain et la sélection des cas

#### 4.3. Les techniques de collecte et de codage des données qualitatives





## Chapitre 4 – Les choix méthodologiques relatifs à l'étude qualitative

Ayant montré, dans la partie 1 de ce travail, le besoin de comprendre en profondeur le phénomène d'incubation à travers les processus, les modèles et les configurations d'incubation dans la pratique, nous proposons une étude qualitative en conséquence. Ce chapitre décrit les choix méthodologiques qui ont servi à la construction de l'étude. Dans la **section 4.1.**, nous exposerons les objectifs et les raisons qui poussent à choisir une approche qualitative multi-sites par entretiens auprès, d'une part, d'un échantillon d'incubés tunisiens et, d'autre part, de dirigeants de structures d'incubation tunisiennes. Dans la **section 4.2.**, nous évoquerons les caractéristiques de nos deux échantillons de cas, en précisant les principes qui ont guidé leur élaboration. Enfin, dans la **section 4.3.**, nous indiquerons les modes de collecte et de codage des données qualitatives retenues.

---

### 4.1. Le choix d'une double étude qualitative dans le contexte tunisien

---

Le choix de la démarche à adopter pour des recherches en entrepreneuriat a fait l'objet de plusieurs débats au sein de la communauté des chercheurs sur ce champ. En effet, dans un des éditoriaux de la Revue de l'Entrepreneuriat, Saporta (2003) suggérait « de recourir davantage que par le passé aux méthodologies quantitatives classiques et, plus précisément, à celles s'inspirant de la démarche empirico-déductive » (p. XIV) tandis que Fayolle (2003) plaidait pour une méthodologie qualitative et une perspective paradigmatique plutôt constructiviste pour étudier le phénomène entrepreneurial.

Dans cette section, nous présenterons les raisons pour lesquelles nous privilégions une méthodologie qualitative. Cependant, il ne faut pas considérer ce choix comme un rejet total de notre part des méthodologies quantitatives pour étudier le phénomène d'incubation en entrepreneuriat. Au contraire, nous pensons que ces méthodologies seront fort intéressantes

dans une perspective plus large et dans un but de validation de certaines propositions empiriques, quant aux processus, aux modèles et aux configurations d'incubation.

Notre recherche porte, d'une part, sur l'identification et la description des processus d'incubation et des modèles qui s'y réfèrent dans le contexte tunisien et, d'autre part, sur la proposition d'un outil pour l'évaluation de la performance de la pratique d'incubation. Ainsi, pour répondre à cette double contrainte, nous avons mené une étude qualitative auprès d'un échantillon de dirigeants des structures d'incubation tunisiennes et une deuxième étude qualitative auprès des incubés.

#### **4.1.1. Les objectifs de l'étude qualitative auprès des dirigeants**

##### 4.1.1.1. La description du processus d'incubation et la mise en évidence des différentes étapes pertinentes

L'objectif général de notre travail doctoral est d'explorer le phénomène d'incubation dans le contexte tunisien. On s'est fixé d'expliquer les processus et les modèles d'incubation. Nous avons choisi d'interroger directement les dirigeants des structures d'incubation tunisiennes pour connaître le processus d'accompagnement et de suivi de leurs incubés (porteurs de projets et nouveaux entrepreneurs).

Cette démarche s'inscrit dans la continuité de la revue de la littérature concernant les variables qui pourraient influencer le processus d'incubation. En effet, dans la partie 1, nous avons déjà relevé des consensus autour de certains facteurs qui semblaient avoir un impact sur le processus d'incubation, comme l'expérience et l'âge de l'incubateur ou encore ses réseaux. Il s'agit donc de voir comment ces facteurs évoluent dans le contexte tunisien et de vérifier s'il existe d'autres variables contextuelles qui influencent le processus d'incubation.

Notre objectif réside dans l'exploration des processus d'incubation tunisiens. En effet, à la suite de l'identification des variables pertinentes pour la description des processus d'incubation, nous nous proposons de comprendre la manière dont ces processus se manifestent. Le recours à une méthodologie qualitative permet d'aller dans le détail pour bien comprendre toutes les étapes d'incubation évoquées par les dirigeants des structures d'incubation (les pépinières de projets et les pépinières d'entreprises).

#### 4.1.1.2. Justification du choix des entretiens auprès des dirigeants d'incubateurs et des incubés

Pour comprendre les différentes étapes des différents processus d'incubation, nous avons opté, dans un premier temps, pour des entretiens menés auprès des dirigeants de pépinières qui nous ont proposé des processus types. Ces derniers sont révélateurs des différences intrinsèques et de la multitude des approches et des perceptions d'un cas à un autre. Toutefois, on perçoit des exceptions qui n'adhèrent pas aux processus types proposés par les dirigeants des pépinières, dues à la complexité de la pratique d'incubation et à la diversité des besoins des incubés.

Dans un deuxième temps, nous avons mené des entretiens auprès d'un échantillon d'incubés pour décrire les configurations d'incubation et comprendre le processus d'incubation qu'ils ont suivi et aller en profondeur sur les variables et les critères qui déterminent chaque modèle et processus d'incubation.

#### 4.1.1.3. L'évaluation de la performance du processus d'incubation

Un de nos objectifs est de proposer un outil stratégique d'évaluation du succès des trois phases du processus d'incubation. Nous avons donc effectué des entretiens semi directifs auprès des incubés tunisiens. Ces derniers ont été opérés afin de dégager l'état de cohérence des 3E durant les trois phases du processus d'incubation.

Nous avons pensé que les meilleures personnes capables de juger des actions menées au cours du processus d'incubation sont les incubés eux-mêmes et, par conséquent, il est tout à fait logique que nous nous y intéressons dans un objectif de tirer des propositions afin de fournir un outil pour l'évaluation du succès d'une structure incubatrice.

## 4.1.2. Le choix des secteurs d'activité

### 4.1.2.1. Les raisons du choix de l'étude dans le contexte tunisien

Comme nous l'avons mentionné dans notre introduction. La Tunisie, comme nombre d'autres pays, a inscrit la création d'entreprises en tête des principales priorités de l'action gouvernementale. En effet, le Gouvernement tunisien a lancé le défi de création de 14 000 nouvelles entreprises par an durant la période 2004-2009. Ce fort intérêt pour la création d'entreprises s'explique par deux raisons principales.

La première réside dans une politique de lutte contre le chômage. En effet, le taux de chômage en Tunisie était de 13,9 % en 2004 (annexe 2), malgré un taux de croissance élevé, autour de 5 % par an, ce taux devant dépasser les 16 % en 2008, selon les estimations de la Banque Mondiale. Jusqu'en 2004, le nombre d'emplois créés chaque année est apparu insuffisant au regard de l'augmentation de la population active (3,4 millions de personnes en 2004). Chaque année, 85 000 personnes arrivent sur le marché du travail pour seulement 60 000 à 65 000 postes supplémentaires (annexe 3). Face à ce fléau, l'investissement privé et, surtout, la création d'entreprises à fort développement, semblent être un moyen pour résorber ce taux de chômage qui touche aujourd'hui de plus en plus les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. L'Etat tunisien a donc mis en place une politique de lutte contre le chômage basée sur la sensibilisation et l'aide financière et technique, à la création d'entreprises comme en témoigne la batterie de décisions<sup>119</sup> qui ont été prises tout au long de l'année 2005 pour insuffler une véritable culture entrepreneuriale, surtout chez les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (la généralisation des pépinières d'entreprises dans toutes les régions du pays et création de centres d'affaires dans les grandes villes du pays).

La seconde raison est rattachée à l'évolution de la situation économique en Tunisie. En effet, d'une part, la fin des accords multifibres qui limitaient les importations de textile en provenance de Chine et d'Inde et, d'autre part, la mise en place d'une zone de libre-échange avec l'Union Européenne en 2007, vont abolir la plupart des avantages dont bénéficiaient jusque-là les entreprises implantées en Tunisie. Face à cette situation, le choix de la Tunisie a été de changer complètement de stratégie en favorisant la création d'entreprises innovantes et

---

<sup>119</sup> Une présentation exhaustive des décisions qui ont été prises pour favoriser la création d'entreprises en Tunisie et pour relever le défi de créer 70 000 nouvelles entreprises durant la période 2004-2007, est disponible en annexe.

à fort potentiel de développement (surtout en termes de génération d'emplois) pour pouvoir répondre à la concurrence internationale et s'intégrer dans le jeu économique mondial, suite au boom des technologies de l'information et de la communication.

Face à cette situation, le gouvernement tunisien a commencé à s'intéresser à la mise en œuvre d'un programme d'aide et d'accompagnement pour favoriser et faciliter la création d'entreprises. Etant donné le contexte, nous avons pensé qu'une étude dans un pays comme la Tunisie, ne peut être qu'intéressante au regard des éléments mentionnés ci-dessus, notamment de par sa spécificité culturelle et économique.

Un autre élément et non des moindres qui a joué en faveur de notre choix de réaliser notre étude dans le contexte tunisien, est le fait que nous sommes nous-même de nationalité et de culture tunisienne. Donc, nous comprenons très bien les mentalités et les façons d'agir de nos interlocuteurs, mais surtout les rouages de l'environnement tunisien dans sa globalité.

Le fait d'avoir suivi nos études en France nous permet aussi de mieux comprendre les propos des incubés qui ont fait leurs études à l'étranger et qui sont retournés en Tunisie pour créer leurs entreprises<sup>120</sup>. Le fait d'avoir baigné dans les deux cultures et dans les deux contextes, tunisien et français, nous permet d'avoir une vision globale et du recul sur l'environnement.

Ce dernier point a été déterminant dans le choix du terrain puisque nous avons souhaité mettre le maximum de chances de notre côté pour comprendre en profondeur les agissements de notre échantillon d'incubés tunisiens lors du processus d'incubation.

#### 4.1.2.2. Les raisons du rejet de se limiter à une étude mono secteur

Notre recherche ayant résolument une visée exploratoire, nous avons estimé nécessaire de ne pas limiter notre étude à un secteur spécifique. L'idée est de faire fluctuer la variable sectorielle pour mieux appréhender le phénomène d'incubation dans sa diversité. Ce choix est justifié par plusieurs raisons.

---

<sup>120</sup> Nous présenterons dans le 4.2.3. la constitution globale de notre échantillon d'entrepreneurs tunisiens que nous avons sélectionnés.

Nous aurions pu choisir le secteur des télécommunications mais cette décision aurait pu nous conduire à ne considérer que les créations dans des secteurs hautement novateurs et, par conséquent, nous aurions couru le risque de ne considérer que les deux incubateurs technologiques des technopoles de Tunis et de Sfax. Nous avons donc établi un postulat de départ selon lequel **le choix d'un secteur spécifique ne permet pas de comprendre en profondeur le phénomène d'incubation et la diversité des processus d'incubation.**

D'autre part, le choix de ne pas cibler un secteur bien particulier est justifié par deux contraintes : d'une part, celle de l'accès aux incubés et, d'autre part, celle de notre temps de présence sur le terrain puisque nous résidons et enseignons en France.

En effet, tous les incubés que nous avons interrogés, ont été rencontrés grâce à notre réseau de liens faibles<sup>121</sup>. Nous avons donc accepté de rencontrer les incubés auxquels nous avons pu avoir accès durant notre temps de présence en Tunisie (mars-avril, 2006).

### **4.1.3. Une étude qualitative mutli-sites par entretiens**

#### 4.1.3.1. Le choix d'une approche qualitative

Le choix d'un mode opératoire pour approcher le réel n'est pas neutre (Wacheux, 1996). L'approche qualitative correspond particulièrement bien à la nature exploratoire des objectifs que nous nous fixons dans le cadre de cette étude. Les études qualitatives sont particulièrement adaptées à l'exploration et à la construction d'hypothèses sur un domaine mal connu (Miles et Huberman, 2003). Certes, il existe dans la littérature quelques recherches sur les processus d'incubation. Mais, comme nous l'avons déjà dit dans le chapitre 2, les études précédentes ont proposé une vision restreinte des processus d'incubation. Nous avons montré qu'il était nécessaire, d'une part, d'identifier les variables qui influencent ces processus et, d'autre part, de comprendre et d'expliquer le phénomène d'incubation.

Pour Baumard et Ibert (1999 : 81), les méthodes quantitatives offrent des garanties de validité externe, en permettant de donner à la recherche un caractère plus généralisable. Les méthodes

---

<sup>121</sup> Nous avons contacté la plupart de nos interviewés par mail.

qualitatives, quant à elles, ont en général une plus grande validité interne pour deux raisons qui tiennent à la richesse de ce type de données. D'une part, l'observation par méthodes qualitatives apporte au chercheur beaucoup plus d'informations sur le phénomène étudié que les méthodes quantitatives. D'autre part, ces informations sont beaucoup plus précises et ancrées dans la réalité des pratiques, la distance entre le chercheur et ses données étant très faible. Ainsi, les données qualitatives étudient un phénomène en percevant son insertion dans un contexte social local qu'il est difficile de prendre en compte dans les études quantitatives. Pour les mêmes raisons, elles autorisent aussi une vision plus complète des différentes causes d'un phénomène et, éventuellement, de leurs interactions (Miles et Huberman, 2003 : 27). Par contraste, les études quantitatives invitent à une conception relativement rudimentaire des relations de causalité (Baumard et Ibert, 1999 : 97-98).

Les recherches qualitatives privilégient des croisements très émergents sans programmation rigide (Giordano, 2003 : 13), ce qui oblige le chercheur à activer ses lectures, mais aussi ses capacités à mettre en place un cheminement rigoureux.

Comme nous l'avons vu lors de la première partie de ce travail, le phénomène d'incubation est un thème de recherche récent en entrepreneuriat. Au sein de la communauté des chercheurs anglophones, le phénomène d'incubation est devenu depuis la fin des années 80, un axe de recherche à part entière au même titre que l'innovation ou l'émergence organisationnelle.

La jeunesse de la recherche francophone<sup>122</sup> en entrepreneuriat pousse certains chercheurs à adopter une posture exploratoire sur certains sujets (Paturel, 2004). Nous n'avons pas dérogé à cette règle puisque notre objet de recherche est dans ses débuts et qu'à ce jour, à notre connaissance, aucune étude francophone antérieure n'a étudié le phénomène d'incubation entrepreneurial et ses processus en profondeur.

Une propriété des recherches qualitatives est qu'elles étudient les phénomènes dans leur cadre naturel (Giordano, 2003 : 16). La recherche qualitative suppose que l'investigation se déroule

---

<sup>122</sup> Force est de constater que dans la communauté des chercheurs francophones en entrepreneuriat, le Québec a pris une avance sur tous les autres pays en termes de recherche dans ce domaine. Notre propos ici ne vise pas un pays plus qu'un autre, mais est juste un comparatif par rapport à la production des anglo-saxons dans le domaine. Le meilleur élément comparatif est celui du nombre de revues spécialisées dans le champ qui existent dans les deux mondes. Dans la société francophone, nous en avons comptabilisé deux jusqu'à nos jours (par ordre chronologique) : la Revue Internationale PME et la Revue de l'Entrepreneuriat.

dans un cadre ordinaire plutôt que dans des conditions artificielles comme pour l'expérimentation (Marshall et Rossman, 1989 : 10 cité par Silverman, 1993 : 23). Nous avons, en effet, suivi cette recommandation puisque, comme nous allons le voir plus loin, tous nos entretiens se sont déroulés dans un cadre ordinaire où le chercheur était en contact direct avec le répondant, sans présence d'une tierce personne, et, dans la majorité des cas, dans le bureau de l'incubé (sauf pour deux cas).

#### 4.1.3.2. Le choix d'une étude multi-sites

L'étude qualitative recouvre une très grande diversité de pratiques de recherche. La crédibilité de ces méthodes passe par une justification claire des choix méthodologiques qui n'est pas toujours effectuée dans les recherches en sciences de gestion.

L'un des choix importants concerne l'arbitrage entre l'étude approfondie d'un cas (site) et une étude multi-cas (Yin, 2003). Nous avons fait le choix d'une étude multi-cas (ou multi-sites selon les termes de Miles et Huberman, 2003) s'intéressant à un ensemble d'incubés n'ayant pas eu un même parcours personnel et professionnel. Deux raisons principales motivent notre choix.

D'abord, dans une perspective de compréhension du phénomène d'incubation en entrepreneuriat, un de nos objectifs est de rendre compte le plus possible de la diversité, de l'hétérogénéité et de la complexité de ce phénomène. Pour que cette démarche ait un minimum de validité externe, ces construits doivent être représentatifs de phénomènes qui se retrouvent dans tous les secteurs auxquels appartiennent les incubés de notre échantillon et non pas seulement dans un seul contexte particulier.

Ensuite, la méthode multi-sites est particulièrement adaptée lorsque l'on souhaite, comme c'est notre cas, explorer des aspects peu ou pas étudiés d'un phénomène. Si le chercheur parvient à effectuer un échantillonnage pertinent, il distingue les éléments du phénomène qui sont modifiés lorsqu'un cas nouveau est étudié, de ceux qui se retrouvent quelles que soient les situations. Le phénomène est, dès lors, mieux connu, car il est possible d'identifier les paramètres contextuels qui l'influencent (catégorie d'individu concerné, type de projets incubés, actions engagées, motivations, compétences et ressources nécessaires). Comme le

résumé Miles et Huberman, « *le problème est d'identifier des processus et des résultats qu'on retrouve dans de nombreux cas ou sites, et de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques du contexte local, afin de développer ensuite des descriptions plus fines et des explications plus puissantes* » (Miles et Huberman, 2003 : 307).

#### 4.1.3.3. Une étude par entretiens auprès d'incubés tunisiens

Ce que nous appelons ici un « cas » désigne un (ou une) incubé(e) ou un dirigeant de pépinière tunisien. Nous nous centrons donc sur une unité d'analyse qui est l'individu. Pour l'étudier, nous retenons une méthode d'observation non participante, plus précisément l'entretien<sup>123</sup>. En effet, la compréhension du phénomène d'incubation en particulier et la détermination des différents facteurs qui sont susceptibles de l'affecter sont, par définition, difficiles à étudier sans un accès privilégié à l'individu concerné, étant donné qu'il est au centre du processus d'incubation (qu'il soit l'incubé ou le dirigeant de la structure d'incubation).

En effet, l'incubé est le seul capable de relater avec précision les différentes étapes et démarches qu'il a dû traverser pour créer son entreprise. Il est le seul à en avoir une vision exhaustive puisqu'il s'agit du récit de sa propre vie et de son expérience d'incubation. D'un autre côté, les dirigeants d'incubateurs tunisiens nous semblaient être les personnes les plus à même de nous parler, d'une manière exhaustive, du fonctionnement de l'incubateur et, par conséquent, du processus d'incubation qu'ils pensent mettre en place au sein de leurs structures respectives.

Naturellement, se vouer ainsi au discours d'un individu sur son vécu (ou son travail) nous expose à certains biais inévitables<sup>124</sup>. En effet, d'après Paturol (2004 : 61) les « *problèmes de validité et d'interprétation se posent de manière cruciale en raison des contenus perpétuellement tiraillés entre histoire vraie et mémoire sélective des personnes interrogées* ».

---

<sup>123</sup> Nous reviendrons plus loin sur le type d'entretiens choisi ainsi que sur la façon dont ils ont été conduits.

<sup>124</sup> Nous détaillerons plus loin les différents biais et limites de l'étude empirique en général et de la méthodologie qualitative en particulier.

L'utilisation d'une méthodologie quantitative, par questionnaire par exemple, crée une séparation entre le chercheur et les données, d'autant plus que le chercheur étudie un phénomène dont il n'est pas acteur. Il existe alors le risque d'un biais d'instrumentation (Campbell et Stanley, 1966, cités dans Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2001 : 209) résultant d'une incapacité à mesurer correctement les concepts élaborés, du fait d'une mauvaise formulation des questions et, de manière générale, d'une compréhension approximative de la façon dont certains mots ou expressions font sens pour la population interrogée. La méthodologie qualitative par le biais d'entretiens est un moyen privilégié de se prémunir contre ces difficultés, en s'immergeant totalement dans le vocabulaire et les modes d'interprétation des incubés.

Méthode choisie	Facteurs de choix
Une étude qualitative	- dimension exploratoire de l'étude, nécessité d'utiliser des données peu structurées ; - importance première accordée à la validité interne.
Une étude multi-sites	- objectif d'élaborer des construits valides pour l'ensemble des incubés tunisiens ; - possibilité de comparaisons permettant d'identifier le rôle des variables contextuelles.
Entretiens approfondis auprès de dirigeants de pépinières tunisiens	- permet de comprendre en profondeur le processus d'incubation proposé par chaque catégorie de pépinière ; - permet d'identifier le ou les modèles d'incubation des pépinières tunisiennes ; - permet une mise en évidence des principaux facteurs influençant l'évolution des processus d'incubation.
Entretiens approfondis auprès d'incubés tunisiens	- aucune autre façon de comprendre en profondeur le cheminement des incubés tout au long du processus d'incubation ; - permet de faire évoluer, par abduction, les différentes situations d'incubation ; - permet de tirer des propositions de performance de l'incubation.

Tableau 14 - Les facteurs de choix d'une double étude qualitative multi-sites par entretiens approfondis

---

## 4.2. La démarche d'accès au terrain et la sélection des cas

---

### 4.2.1. La familiarisation préalable avec les porteurs de projets (les incubés)

Pour arrêter le choix des incubés, nous avons, effectué des entretiens préliminaires avec un porteur de projet innovant, un nouveau créateur d'entreprise et un responsable d'une structure d'appui à la création d'entreprises<sup>125</sup>.

---

<sup>125</sup> Ces entretiens préliminaires avaient pour objectifs, d'une part, de nous familiariser avec les entretiens et, d'autre part, d'avoir une idée sur les besoins des porteurs de projets et sur le système d'appui à la création d'entreprises en Tunisie. Ces trois entretiens n'ont pas fait l'objet d'une analyse profonde ni de codage.

Le porteur de projet est une personne française que nous avons eu l'occasion d'encadrer pendant l'année universitaire écoulee 2005-2006, au sein du Master 2 Entrepreneuriat de l'IAE de Toulon. Nous nous sommes entretenu pendant les mois de novembre, décembre, janvier et février avec cet entrepreneur potentiel innovateur afin, de détecter et de répondre à ses besoins d'accompagnement pédagogiques<sup>126</sup> et de comprendre son processus entrepreneurial.

Ces entretiens ont permis d'avoir une vision globale sur les réflexions et les actions d'un porteur de projet innovant ayant des compétences et des connaissances pointues dans le domaine de l'informatique et des besoins spécifiques dans le domaine de la gestion. Les entretiens se sont déroulés d'une façon très libre dans la mesure où la personne en question a répondu à nos questions dans une double logique, celle d'accompagnement et d'exploration.

Le deuxième entretien a eu lieu avec un ingénieur tunisien qui vient de créer son entreprise. Le rendez-vous s'est tenu dans son bureau et a porté essentiellement sur le processus de création qu'il a suivi et sur son appréciation des différents mécanismes d'appui à la création d'entreprises qu'il a sollicités. Cet entretien a abouti à une meilleure connaissance de l'environnement d'appui tunisien et des contacts supplémentaires de responsables de structures d'appui.

Le troisième entretien a concerné un responsable de structure d'appui tunisien que nous avons rencontré par hasard lors du quatrième Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat<sup>127</sup>. En effet, nous avons assisté au congrès pour présenter un papier de recherche sur notre sujet ce qui a attiré l'attention du responsable étant donné que nous discutons une problématique sensible, concernant les structures d'appui à la création d'entreprises. Après avoir fait sa connaissance, l'entretien s'est déroulé d'une façon tout à fait décontractée dans la mesure où l'individu a joué le jeu des questions réponses auquel nous l'avions soumis et a répondu avec une grande spontanéité.

Les trois entretiens exploratoires avaient quatre thèmes directeurs:

- ❶ la naissance de l'idée de création (comment l'idée de création est-elle venue à l'esprit de l'entrepreneur ?), le rôle des connaissances antérieures et les démarches effectuées pour passer de l'idée au projet ;

---

<sup>126</sup> Ceci rentre dans une logique d'encadrement et de suivi purement pédagogique.

<sup>127</sup> Le congrès a eu lieu en 2005 au Sénat de Paris à la fin du mois de novembre.

- ② l'élaboration du projet d'entreprise, le développement du comportement (aspiration, enthousiasme et motivations), le développement des besoins (matériels et immatériels) ;
- ② le rôle des structures d'appui au cours du processus de création ;
- ④ l'appréciation de la performance des structures d'appui (quantitative et qualitative).

#### 4.2.2. Les critères de choix et le nombre de cas sélectionnés

Il n'existe pas de règle universelle en analyse qualitative qui permette de déterminer de façon précise le nombre de cas à étudier. Pour Miles et Huberman, un nombre de cas dépassant la quinzaine expose le chercheur à des difficultés de traitement (Miles et Huberman, 2003 : 317). En effet, la comparaison qui fait la richesse d'une approche multi-sites risque de devenir impossible. Certains auteurs recommandent de ne pas déterminer le nombre de cas à l'avance. Il s'agit alors de cesser les entretiens lorsque les données sont saturées, c'est-à-dire quand toute information donnée par un nouvel entretien peut être incluse dans une catégorie conceptuelle déjà existante (Strauss et Corbin, 1998). Mais il semble que même cette notion de saturation soit à géométrie variable. En effet, plus le chercheur progresse dans son analyse, plus sa compréhension du terrain s'accroît et plus fine est son analyse. Dans ce contexte, « *la saturation peut devenir un horizon sans fin* » (Miles et Huberman, 2003 : 121), mais le temps et les moyens alloués à une étude de terrain constituent les « gardes fous » du chercheur pour arrêter un nombre de cas suffisant, ni trop petit ni trop élevé.

Dans le cas d'une étude qualitative, la recherche d'un échantillon aléatoire similaire à celle des études quantitatives n'aurait pas de sens. Selon Miles et Huberman (2003), l'échantillonnage doit être « orienté », c'est-à-dire non aléatoire. Glaser et Strauss parlent dans cet esprit d'« échantillonnage théorique » (Glaser et Strauss, 1967). La sélection des cas doit se faire pour des raisons théoriques et non pas statistiques. Cette idée vient du fait que l'analyse qualitative telle que nous l'utilisons, même multi-sites, n'a pas pour objectif la généralisation (Guba et Lincoln, 1989). Dans la perspective d'exploration et de compréhension qui est la nôtre, il s'agit plutôt de voir si les changements intervenants dans le contexte correspondent à des faits observés différents.

Des auteurs (Glaser et Strauss, 1967 ; Guba et Lincoln, 1989) considèrent que cet échantillonnage doit se faire de manière séquentielle : si l'on atteint une redondance des informations avec quelques entretiens d'individus évoluant dans des contextes comparables, on cherche à confronter ces résultats à des contextes différents. La stratégie de réplification prônée par Yin contient la même idée : la sélection des cas se fait de manière séquentielle, en fonction de l'analyse des cas précédents (Yin, 2003 : 47-50). Si un résultat obtenu sur plusieurs cas homogènes se retrouve sur un groupe de cas différents, il est renforcé. *A contrario*, si les nouveaux cas infirment ce résultat, celui-ci est remis en question et l'on reconsidère les propositions théoriques (Yin, 2003 : 47). Si cette forme d'échantillonnage constitue un idéal-type, elle ne peut pas toujours être suivie à la lettre. En effet, l'accès aux cas est soumis à des contraintes que le chercheur ne contrôle pas toujours<sup>128</sup>. Il est difficile (ou alors extrêmement long) d'appliquer un principe du type : « nous allons d'abord interroger uniquement les incubés dans le secteur des services, puis nous verrons ce qu'il en est avec les incubés dans l'industrie » ou encore « nous allons d'abord interroger uniquement des incubés qui n'ont pas d'expériences entrepreneuriales antérieures, puis nous verrons ce qu'il en est avec des incubés ayant déjà eu une expérience entrepreneuriale ». En effet, les personnes sollicitées pour un entretien peuvent ne pas répondre ou répondre avec un délai très long. On est, dès lors, forcé à un même instant donné de solliciter différents types d'individus.

En définitive, la constitution de nos deux échantillons a retenu différents critères. Deux critères définis *a priori* et un critère défini au cours de notre présence sur le terrain. La question de notre recherche ainsi que la littérature préexistante ont conduit à retenir deux grands critères de diversité des cas :

- les **incubés** sélectionnés devaient être des créateurs *ex-nihilo*. Autrement dit, nous avons écarté tous les porteurs de projets de reprise d'entreprise ;
- les **incubés** sélectionnés devaient être au sein d'une pépinière ou d'un incubateur ou qui viennent de sortir (au moins 3 mois en incubation). Nous avons écarté tous les **incubés** qui viennent de s'installer dans une structure d'incubation, vu que l'expérience d'incubation n'en est qu'à ses débuts.

---

<sup>128</sup> Cela a été notre cas notamment avec, d'une part, la contrainte du retour en France pour assurer nos cours et pour ne pas dépasser la durée maximale d'absence autorisée et, d'autre part, la possibilité d'avoir accès à des entrepreneurs que nous avons sélectionnés au préalable. Nous nous sommes, en effet, heurté à des refus de la part de certains porteurs de projets et de certains responsables de structures d'appui pour des raisons diverses.

Nous l'avons dit, un autre critère est apparu au cours de l'étude :

- les **dirigeants** sélectionnés sont ceux qui suivent réellement les incubés. En effet, nous nous sommes rendu compte qu'il existe plusieurs dirigeants pour chaque pépinière, mais une seule personne s'occupe de la gestion quotidienne de la pépinière ;
- les **dirigeants** choisis sont ceux des pépinières qui ont au moins deux ans d'activité.

#### 4.2.3. Les cas retenus

Les individus ont été identifiés par relations personnelles ou encore par l'intermédiaire des relations de notre réseau de liens faibles ou bien suite aux indications de personnes déjà interrogées (effet boule de neige). Chaque individu a été ensuite contacté au préalable par e-mail, puis par téléphone et un rendez-vous a été fixé à la suite de chaque appel.

Nous disposons donc de deux échantillons distincts : un échantillon d'incubés et un échantillon de dirigeants.

Notre premier échantillon comprend **21 incubés** tunisiens dont **4 cas d'équipreneuriat**<sup>129</sup> (**2 cas en binôme et 2 cas en trinôme**), ce qui nous donne **15 cas d'incubation**. Il y a parmi ces incubés, 4 femmes et 16 hommes.

Toutefois, malgré sa pertinence, le critère du genre n'a pas été retenu dans la sélection des cas pour notre étude, car nous n'avons pas fait l'hypothèse selon laquelle l'incubation est différente d'un genre à l'autre.

Les projets et les entreprises incubés appartiennent à sept secteurs différents : 6 sont dans le secteur des services aux entreprises, 7 dans le secteur informatique (création de solutions informatiques pour les entreprises : logiciels, systèmes d'information, sites web, etc.), 1 dans l'industrie (Industrie mécanique) et 1 dans le tourisme.

Concernant le parcours des individus interrogés, 20 ont reçu une formation nationale dans les universités tunisiennes alors qu'une seule personne a eu une formation à l'étranger (en Allemagne). Le tableau 15 synthétise les différentes informations concernant notre échantillon d'incubés interviewés.

Notre deuxième échantillon comprend **5 dirigeants** dont 4 dirigeants de pépinières d'entreprises API-Universités (RS [Entretien 1], WN [Entretien 2], AG [Entretien 3] et MC

---

<sup>129</sup> Les entretiens se sont déroulés en présence de l'ensemble des membres de l'équipe entrepreneuriale.

[Entretien 5]) et un dirigeant d'une pépinière de projets de communication<sup>130</sup>, (NBK [Entretien 4]). Notre échantillon de dirigeants représente 5 pépinières différentes. Il y a parmi ces dirigeants une femme (en activité depuis plus de quatre ans) et quatre hommes (en activité depuis au moins 2 ans). La durée moyenne de chaque entretien est de 1h10.

---

<sup>130</sup> Dans le chapitre 5 nous exposerons ces deux catégories de pépinières.

Incubés interviewés						
Code : Cas	Formation	Age	Sexe	Secteur d'activité	Taille	Durée
E1 NM	Ecole d'ingénieur Monastir (enseignant-docteur)	45-55	H	Service aux entreprises : Domaine Electronique	12 (10 cadres, 1 cadre moyen et 1 ingénieur)	2h30
E2 SS	Maîtrise Sociologie	25-35	H	Service aux entreprises : Marketing et Publicité	9 (6 maîtrisards et 3 techniciens supérieurs)	2h00
E3 JA	Technicien Supérieur (Cycle préparatoire Nabeul)	25-35	H	Informatique	1	1h30
E4 HG	DEUG (Beaux arts)	25-35	H	Service aux entreprises : Décoration, Gravure et peinture sur verre	1	1h30
E5 EIOH	Ingénieur (France)	45-55	H	Industrie Mécanique	8 (2 Techniciens Supérieurs, 2 ingénieurs et 4 techniciens qualifiés)	2h00
E6 BMN	Maîtrise Economie et Gestion (FSEGT)	25-35	H	Conseils en nouvelles technologies	2	2h00
E7 BS	Ingénieur (INIT)	35-45	H	Service aux entreprises : Sécurité électronique et maintenance	3 (2 stagiaires)	1h30
E8 BHMZ	Maîtrise Informatique de Gestion (ISG Tunis)	25-35	H	Service Informatique (domaine mobilité)	2	1h45
	Maîtrise informatique de Gestion (ISG Tunis)	25-35	H			
E9 BSA	Technicien Supérieur (ISETcom)	25-35	H	Développement informatique, création Site Web et design sur le Web)	3	2h00
	Technicien Supérieur (ISETcom)	25-35	H			
	Ingénieur Fac de Science	25 -35	H			
E10 MK	Ingénieur informatique	25-35	H	Informatique : Plate forme sur Internet	3	1h30
	Mastère Recherche informatique	25-35	H			
	Maîtrise Finance	25-35	H			
E11 HR	Licence ISET	25-35	F	Services aux entreprises : Enseigne	4	1h15
E12 ZI	Bac Lettre Formation professionnelle Tourisme&Informatique	25-35	F	Tourisme	1	2h00
E13 BSY	Technicien supérieur (ISET)	25-35	F	Informatique et Réseau	2	1h30
	Technicien supérieur (ISET)	25-35	H			
E14 ZIS	Mastère spécialisé NTIC	25-35	F	Enseignement à distance	1	2h00
E15 WB	Ecole d'ingénieur Etranger	25-35	H	Informatique	5	1h30

**Total des cas d'incubation : 15,**  
**Durée moyenne de chaque entretien : 1h45.**

Tableau 15- Les caractéristiques des personnes rencontrées en entretien

En outre, notre échantillon comporte trois catégories d'incubés :

- six incubés entrepreneurs qui ont créé leur entreprise bien avant leur entrée en pépinière (ceux-ci représentent 40% de l'échantillon exploitable) ;
- sept incubés porteurs de projets qui ont fondé leur entreprise au cours de l'incubation, c'est-à-dire avec une création effective réalisée au sein de la pépinière (ceux-ci représentent 47% de l'échantillon exploitable) ;
- deux incubés porteurs de projets qui n'ont pas encore constitué leur entreprise (ceux-ci représentent 13% de l'échantillon exploitable).

Dans un souci de clarté nous avons croisé nos données afin d'analyser statistiquement la population étudiée :

- sept porteurs de projets incubés de notre échantillon (78%) ont créé leur entreprise au sein de la pépinière et deux (22%) n'ont pas encore créé leur affaire.
- deux porteurs de projets incubés (23%) ont créé leur entreprise au sein de la pépinière et l'ont quittée pour s'installer ailleurs, alors que cinq des porteurs de projets incubés (55%) ont monté leur entreprise au sein de la pépinière et y sont toujours hébergés. Autrement dit, 71% des porteurs de projets incubés avec une base juridique sont toujours en pépinière et 29% l'ont déjà abandonné ;
- quatre entrepreneurs incubés de notre échantillon (67%) sont sortis de la pépinière et deux (33%) y sont toujours hébergés, ce qui représente respectivement 27% et 13% de notre population.

Le tableau 16 des données relatives aux incubés et la figure 31 de la typologie des incubés interviewés récapitulent les diverses données que nous avons croisées pour déterminer les statistiques avancées.

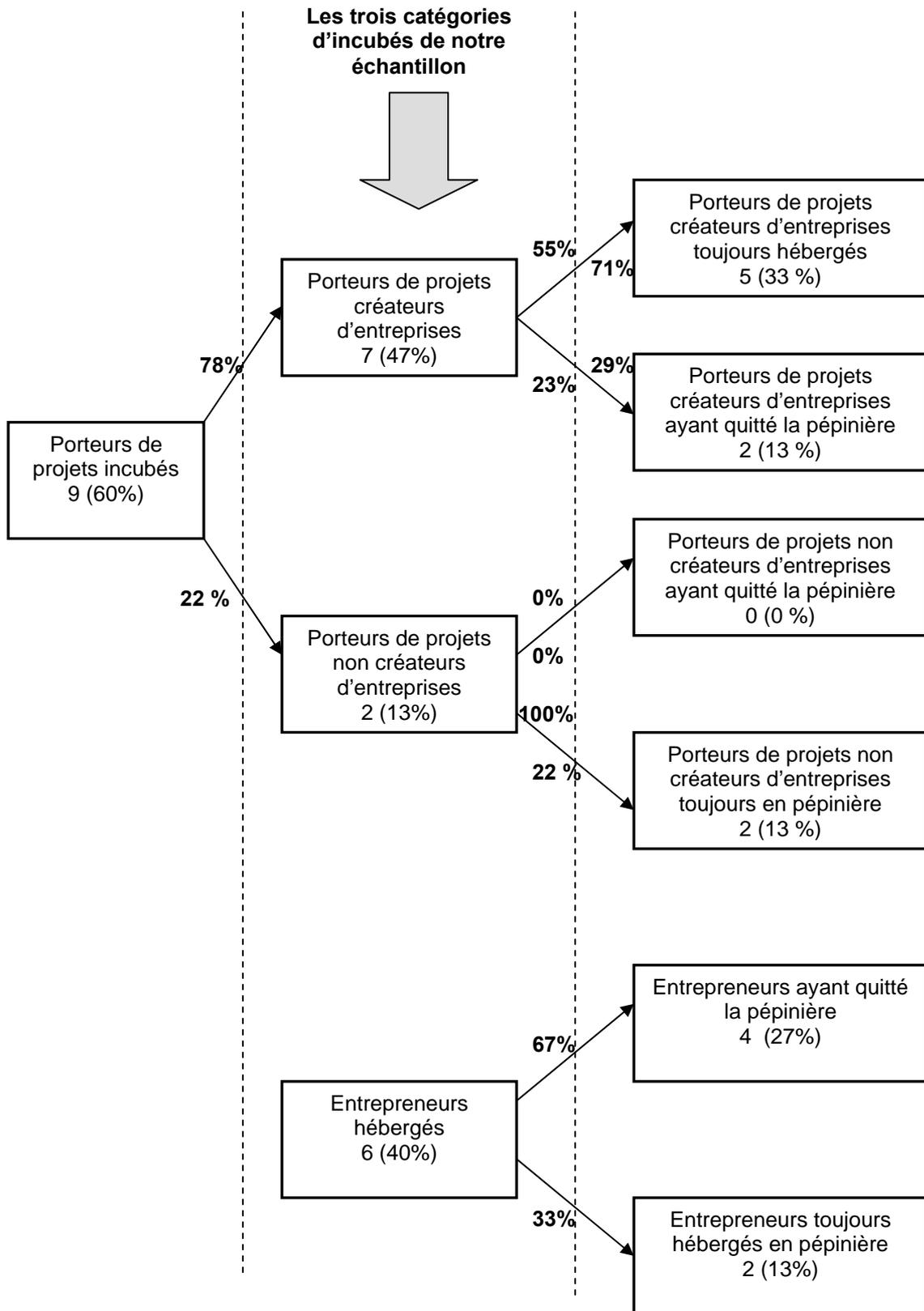


Figure 31 - La typologie des incubés de l'échantillon

	Date d'entrée	Date de sortie	Date de création	Projets incubés	Entreprises incubées	Projets transformés en entreprises	Entreprs sorties de la pépinière	Entreprs encore en pépinière	Projet encore en pépinière	Durée d'incubation ou hébergement en mois
<b>E1 NM</b>	Déc 2003	Nov 2005	Oct 2002		X		X			24
<b>E2 SS</b>	Avril 2005	Mai 2006	Nov 2005	X		X	X			13
<b>E3 JA</b>	Janv 2005	EP	Mars 2005	X		X		X		+ 13
<b>E4 HG</b>	Mai 2004	EP	2003		X			X		+ 24
<b>E5 EIOH</b>	Déc 2003	Nov 2005	2001		X		X			24
<b>E6 BMN</b>	Mai 2004	Jan 2006	Jan 2004		X		X			21
<b>E7 BS</b>	Sept 2004	EP	Fév 2004		X			X		+ 20
<b>E8 BHMZ</b>	Sept 2004	EP	Avril 2006	X		X		X		+ 20
<b>E9 BSA</b>	Sept 2003	EP	Avri 2005	X		X		X		+ 32
<b>E10 MK</b>	Déc 2005	EP	Projet	X					X	+ 6
<b>E11 HR</b>	Nov 2003	Oaut 2005	Juin 2004	X		X	X			22
<b>E12 ZI</b>	Mai 2004	Juin 2006	Avril 2004		X		X			24
<b>E13 BSY</b>	Nov 2005	EP	Projet	X					X	+ 6
<b>E 14 ZI</b>	Nov 2005	EP	Jan 2006	X		X		X		+ 6
<b>E15 MD</b>	Nov 2005	EP	Fév 2006	X		X		X		+ 6
<b>Total</b>				<b>9(60%)</b>	<b>6 (40%)</b>	<b>7 (47%)</b>	<b>6 (40%)</b>	<b>7 (47%)</b>	<b>2 (13%)</b>	

Tableau 16 - Les données relatives aux incubés de notre échantillon

\* Légende : EP = Encore en Pépinière

---

### 4.3. Les techniques de collecte et de codage des données qualitatives

---

#### 4.3.1. La construction du guide d'entretien avec les incubés et les dirigeants des pépinières

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, c'est-à-dire constitués de questions peu nombreuses et correspondant à des thèmes dont la formulation est relativement libre. Il ne s'agit donc pas de chercher des réponses courtes à des questions fermées. Les questions doivent amener la personne interrogée à développer ses réponses et décrire en profondeur les situations évoquées. Cet argument est d'autant plus fort que notre étude qualitative avait une double dimension exploratoire et explicative. En effet, nous ne voulions pas orienter les réponses de nos interlocuteurs, mais plutôt leur laisser la latitude nécessaire pour développer des réponses à des thèmes spécifiques.

De ce fait, nous avons défini deux guides d'entretien relativement souples (Figures 32 et 33), appliqués respectivement aux 15 incubés interrogés et aux 5 dirigeants des pépinières.

##### 4.3.1.2. La construction du guide des incubés

Dans sa construction, nous avons décidé de suivre, dans un premier temps, une stratégie semblable à la technique des récits de vie où le chercheur demande à l'**incubé** de rapporter son processus de création en insistant sur trois phases. La phase d'avant entrée en incubation (pré incubation) et durant laquelle il a découvert une idée de projet, la phase de création durant laquelle il a construit son entreprise (incubation) et la phase de démarrage dans laquelle il a commencé à commercialiser son produit.

Tout d'abord, cette démarche a l'avantage de nous immerger dans les pratiques concrètes des personnes interrogées. Entendre le récit de vie permet de mieux comprendre les contextes et les processus par lesquels sont passés les incubés interviewés.

Néanmoins, lorsqu'on interroge rétrospectivement des personnes sur leurs actions passées, on s'expose à trois biais : (a) un biais de mémoire (en répondant, l'individu attache de l'importance aux seuls éléments dont il se souvient), (b) un biais de désirabilité sociale (l'interrogé dresse un tableau de ses pratiques en accord avec l'image qu'il veut donner), (c)

un biais de rationalisation (l'interrogé aura tendance à rendre cohérents les phénomènes qu'il évoque). Cependant, concernant ce dernier biais, nous avons eu le sentiment que tous les incubés que nous avons rencontrés ont répondu d'une manière honnête et précise sans recours à ce que Paturel (2004) appelle « la mémoire sélective ». Nous pensons que ceci est dû au fait que ces incubés se retrouvent pour la première fois dans une telle situation et en face d'un chercheur qui s'intéresse à leur histoire.

Dans un deuxième temps, nous avons relancé nos interlocuteurs à chaque fois que nous estimions qu'un point méritait plus de détails et plus de précisions. Cette technique assurait que tous les aspects du processus d'incubation suivi, ont été discutés et relatés. Bien entendu, nous nous exposons encore une fois au biais de la rationalisation *a posteriori* de la part des incubés. Nous avons voulu limiter ce biais en proposant notre modèle d'appréciation des configurations d'incubation en fin d'entretien pour récapituler le processus et se placer sur le schéma (deux ou trois schémas identiques sont proposés afin que l'incubé puisse décrire avec précision l'évolution de son projet ou de son entreprise).

La Tunisie est un pays peu étudié sur notre thème et les incubés découvrent ce genre de démarche pour la première fois. Ils ne sont donc pas « blasés » comme peuvent l'être les incubés d'un autre pays qui sont sollicités par plusieurs chercheurs. Nous sommes également conscient du « revers de la médaille » de cette situation. En effet, être sollicité pour la première fois de sa vie par un chercheur qui veut en savoir plus sur soi et sur son histoire, a certainement flatté l'ego de l'incubé. Par conséquent, le biais de la « désirabilité sociale » est à prendre en considération.

Enfin, la focalisation sur les récits de vie permet d'analyser un comportement tout en orientant la discussion vers la question du *comment*, c'est-à-dire en demandant un très faible niveau de réflexivité. *A contrario*, l'utilisation directe de questions sous forme de *pourquoi* peut parfois engendrer un mécanisme de défense (Becker 1998, cité dans Yin 2003 : 92), l'interrogé se sentant jugé et « mis à nu ».

Nos entretiens n'excluaient pas complètement les considérations plus générales de l'interlocuteur. Premièrement, la durée moyenne d'entretien (1h45) donnait la possibilité d'entrer dans le détail des processus et d'effectuer des relances visant à comprendre en profondeur les situations en termes d'actions engagées, de ressources mobilisées, de décisions

prises. Ces relances ont abouti à une alternance entre les descriptions précises de situations et des considérations plus générales sur le « comment » et le « pourquoi ». Le récit de vie est un bon point de départ vers un niveau plus profond et plus détaillé. Par exemple, si la personne interviewée rapportait que son idée de projet a été détectée purement par hasard, nous aurions pu demander à l'interrogé de préciser comment ce hasard avait eu lieu et quels étaient les facteurs qui avaient eu un impact sur l'émergence de cette idée. Ce passage du général au particulier permet, de mieux comprendre le cheminement des incubés et de déterminer le rôle et l'impact des différentes variables qui pourraient influencer le processus d'incubation.

Une fois l'essentiel du récit de l'expérience raconté en détail (environ les trois quarts de l'entretien), une question prenait le contre-pied de cette démarche fondée sur les situations vécues : « *Après avoir rapporté en détail votre parcours et votre aventure d'incubation, je vous demande maintenant de juger votre processus en vous plaçant sur cette figure (nous montrons le modèle d'appréciation que nous avons élaboré dans le troisième chapitre<sup>131</sup>) en essayant de justifier votre choix, en disant pourquoi vous pensez que vous vous positionner dans cette zone, par exemple : vous avez du mal à trouver un financement ou vous avez du mal à trouver des clients? ».*

Le but de cette question était de confronter les propos donnés par l'incubé tout au long de l'entretien avec sa propre perception de l'état d'avancement de son processus entrepreneurial. Autrement dit, cette question sert à contrôler les réponses de nos interlocuteurs et à demander une sorte de résumé du processus d'incubation, vu par l'entrepreneur lui-même.

---

<sup>131</sup> Une explication des trois variables du modèle est donnée à l'entrepreneur pour qu'il n'y ait pas incompréhension.

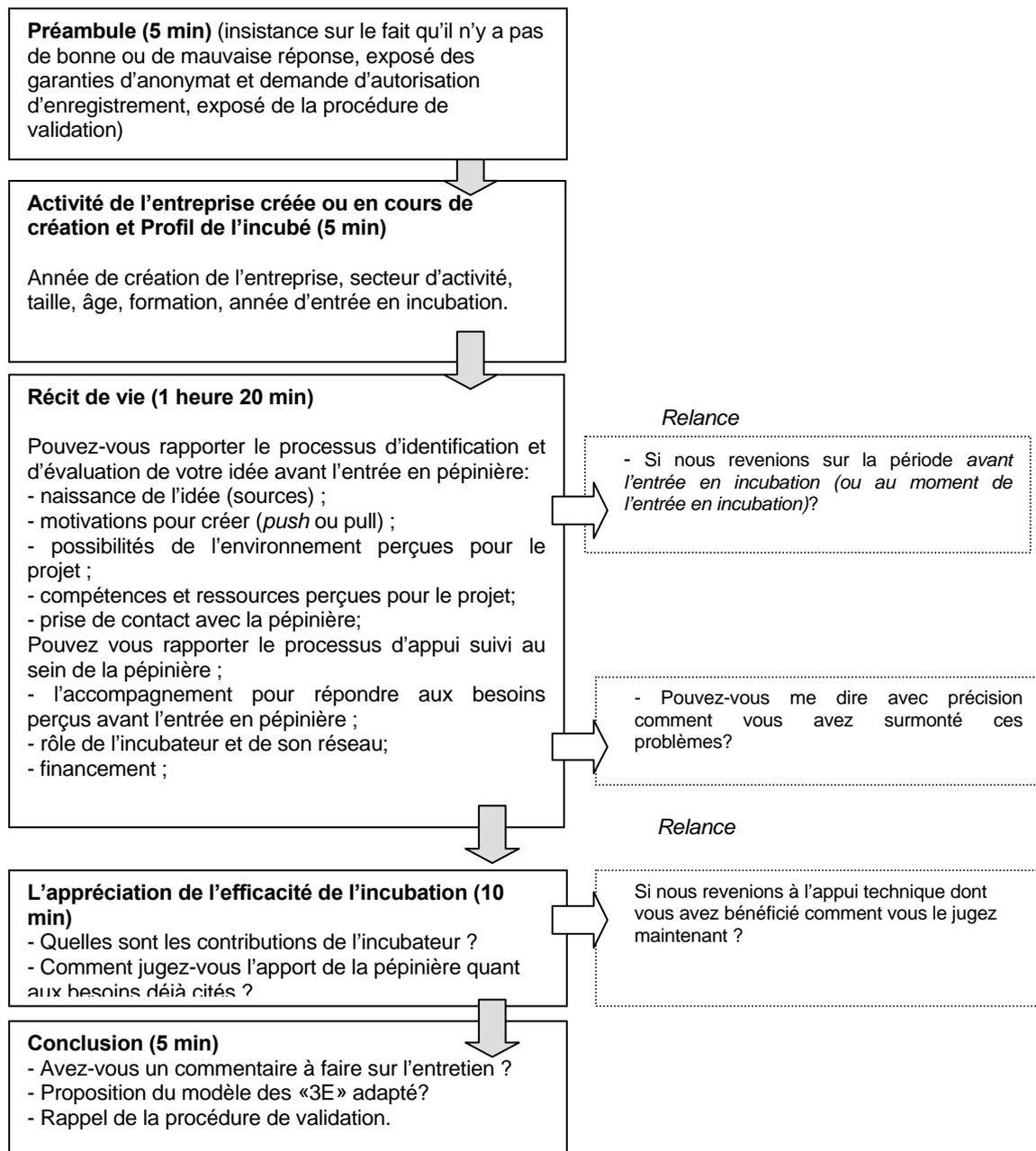


Figure 32- Le guide d'entretien auprès des incubés

#### 4.3.1.2. La construction du guide des dirigeants des pépinières

Les sources de données secondaires collectées<sup>132</sup> et mises à notre disposition n'offraient qu'une image limitée de l'activité réelle d'incubation des pépinières tunisiennes. Nous avons donc opté pour des entretiens semi directifs auprès de leurs dirigeants.

<sup>132</sup> Principalement sur Internet et dans les locaux d'accueil des pépinières tunisiennes.

Dans la construction du guide d'entretien, nous avons procédé de la même façon qu'avec les incubés. Nous sommes parti du général pour arriver à l'essentiel, tout en relançant nos interlocuteurs à chaque fois que nous estimions qu'un point méritait plus de détails et plus de précisions surtout en ce qui concerne le processus d'incubation. Cette technique assurait que tous les aspects du processus d'incubation ont été discutés et relatés.

Nous avons demandé, dans un premier temps, à chaque dirigeant de décrire le(s) type(s) de projets et/ou d'entreprises incubés et la nature des partenaires (promoteurs et réseau). En second lieu, nous avons demandé à nos interlocuteurs de nous exposer avec précision (la relance est essentielle) le déroulement du processus d'incubation propre à leur pépinière.

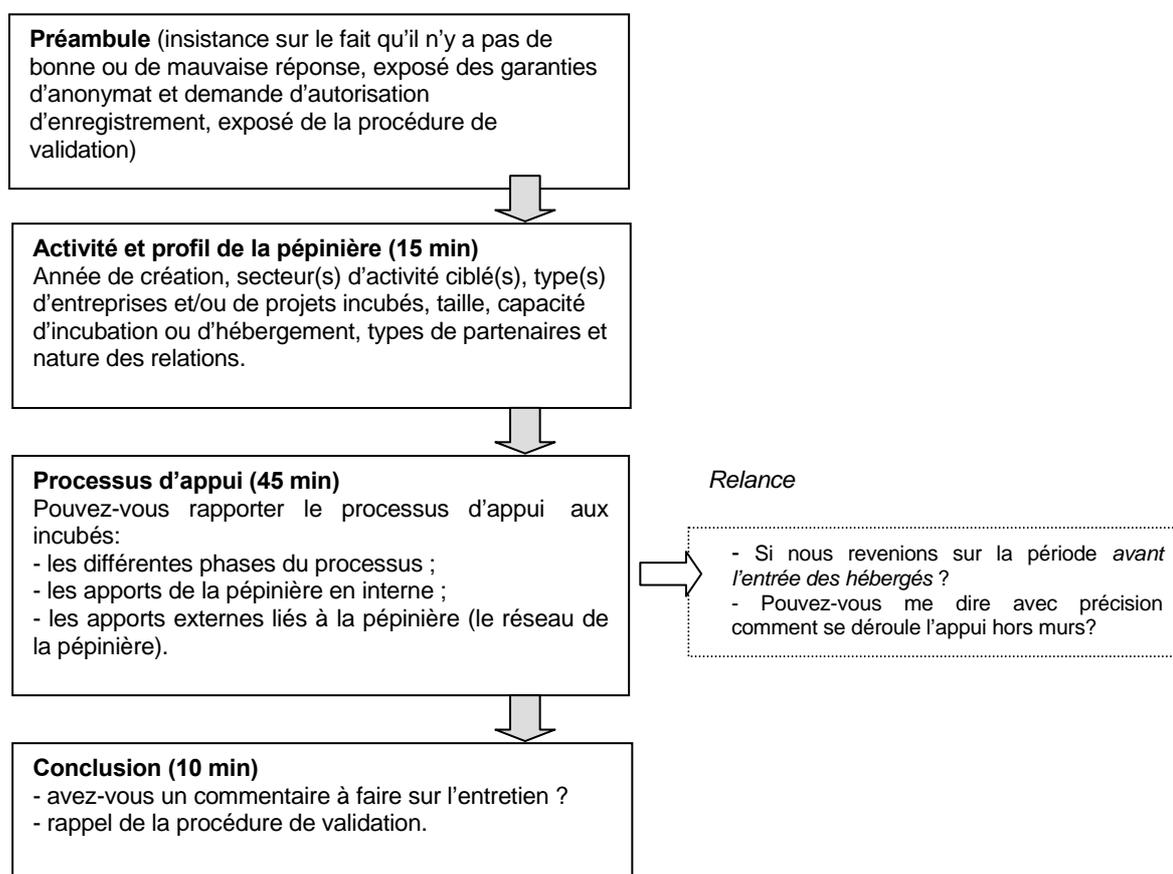


Figure 33 - Le guide d'entretien auprès des dirigeants des pépinières

#### 4.3.2. Le déroulement des entretiens

Toutes les personnes interrogées ont accepté d'être enregistrées. L'enregistrement permet de se concentrer sur l'animation de l'entretien et les relances, sans se préoccuper du risque de manquer certaines informations (Ibert et al. 2001 : 181). De plus, la trace ainsi laissée offre

une possibilité d'analyse très détaillée du discours. Il rend possible et plus facile la reconstitution de la compréhension des processus, à partir des différentes phases de l'entretien. Lorsque des idées supplémentaires étaient données avant ou après l'entretien, lors d'une discussion plus informelle avec la personne interrogée, nous les notions à la fin de la retranscription pour qu'elles fassent l'objet d'un codage au même titre que le verbatim.

Comme nous l'avons suggéré plus haut, l'une des causes de biais que l'on rencontre lors des entretiens, est que l'incubé rationalise ses propos et, surtout, son histoire en répondant d'une manière qui, selon lui, le rend plus crédible et plus scientifique à nos yeux, c'est-à-dire qu'il tente de se rapprocher d'un idéal en répondant d'une manière qui laisse penser qu'il a été « parfait » dans ses décisions et ses choix. Ce biais est connu dans toutes les recherches en entrepreneuriat puisque nos questions s'intéressent, dans la majorité des cas, au passé<sup>133</sup>.

La garantie de l'anonymat devait donc être particulièrement crédible. Elle passait par trois éléments. Premièrement, il était indiqué à l'interrogé que son témoignage serait « noyé » dans un ensemble de cas et qu'il s'agissait d'identifier des points de convergence ou de divergence, sans étudier une situation en particulier. Deuxièmement, il était précisé qu'aucun nom d'entreprise ou de pépinière ni d'individu ne serait mentionné dans les résultats. En outre, l'interrogé était invité à signaler, au cours de l'entretien, les éléments susceptibles de l'identifier qui auraient pu nous échapper (c'est-à-dire, au-delà des noms d'individus, d'entreprises et de secteurs d'activité).

### **4.3.3. Le codage des données qualitatives**

#### 4.3.3.1. Le choix d'une pré-structuration faible des catégories

Le processus de codage consiste à « *décomposer les contenus d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes,...) et à les intégrer dans des catégories définies en fonctions de l'objectif de la recherche* » (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2001 :

---

<sup>133</sup> Biais qui semble d'autant plus présent que l'entretien est enregistré et que l'interrogé sait qu'il existe quelque part une « trace » de ses propos.

355). Une catégorie (ou un code)<sup>134</sup> rassemble donc des fractions de verbatim qui ont une signification similaire ou qui renvoient au même thème.

Le codage passe d'abord par le choix d'une unité d'analyse du discours. Des démarches comme l'analyse statistique lexicale requièrent de faire un choix bien précis sur ce point (mot, phrase, paragraphe, page...). Dans une démarche comme la nôtre, fondée avant tout sur l'interprétation du chercheur, nous devons choisir la plus petite unité faisant du sens en elle-même (Lincoln et Guba, 1985). Il va de soi que, selon les segments de verbatim, cette « unité de sens » apparaît au travers de quelques mots, d'une phrase ou de tout un paragraphe. Une « unité de sens », dans notre démarche, correspond donc à des segments de verbatim de tailles très différentes.

Une opposition existe sur la question du moment opportun pour définir les catégories. Certains auteurs établissent un cadre conceptuel débouchant sur une liste préliminaire de codes (entre 50 et 60 codes dans la méthode de Miles et Huberman (2003 : 115)). Dans ce cas, des codes sont établis avant le codage sur la base de la littérature, des intuitions du chercheur et de sa question de recherche (Miles et Huberman, 2003 : 115). Une autre façon de procéder est de faire progressivement émerger des catégories, à partir des éléments de discours analysés (Glaser et Strauss, 1967). Un positionnement intermédiaire consiste à coder en fonction d'un plan général de codage souple, comprenant des catégories génériques s'appliquant toujours à un type de phénomène, quel qu'en soit le cas particulier étudié. Glaser propose, par exemple, un ensemble de familles de codage, dont la plus fameuse est sans doute celle des 6 C : Causes, Contextes, Contingences, Conséquences, Covariances, Conditions (Glaser 1978 : 74). Miles et Huberman (2003 : 119) exposent également d'autres suggestions de plan général de codage.

Il semble que chaque chercheur doit constituer son plan de codage en fonction des particularités de son terrain. Par exemple, Bartel-Radic choisit d'adopter un double principe de codage (Bartel-Radic, 2002) : l'un basé sur le découpage temporel, l'autre sur les 6 C de Glaser (Glaser 1978). En fait, la pratique du codage montre que les différences entre ces trois options (la pré-structuration forte des catégories, l'absence de pré-structuration, la pré-structuration souple) ne sont pas aussi grandes qu'on pourrait le croire. Si on met de côté les

---

<sup>134</sup> Nous utilisons indifféremment les termes de code et de catégorie. La différence entre les deux n'est pas toujours claire chez les différents auteurs. Il semble que l'on utilise plus volontiers le terme de code pour les éléments correspondant à un faible niveau de conceptualisation. Le terme de catégorie est plus souvent employé pour désigner des éléments englobants et ayant un plus haut niveau de conceptualisation.

cas très particuliers de démarche qualitative à visée purement déductive, des catégories qui seraient pré-établies sont de toutes façons, comme le reconnaissent Miles et Huberman, vouées à être modifiées à mesure que progressent les investigations (Miles et Huberman, 2003 : 120). Certains codes disparaissent, changent de niveau (par exemple, sont inclus dans un autre code préexistant) et d'autres sont créés. Si l'on pré-structure le codage et qu'un code pré-établi est mauvais, il disparaîtra ; si l'on ne pré-structure pas et qu'ainsi une catégorie importante n'est pas prévue, logiquement le codage devrait la faire apparaître.

Le choix entre pré-structuration faible ou forte est rendu d'autant plus neutre que l'on utilise un logiciel d'analyse des données qualitatives (en l'occurrence, NUD\*IST que nous évoquons par la suite). D'un côté, les inconvénients de la *pré-structuration forte* (à savoir le risque de passer à côté de phénomènes intéressants non prévus) sont réduits par le fait qu'il est très facile de modifier un code s'il ne convient pas aux réalités des données et de réorganiser les catégories. D'un autre côté, les inconvénients de la *pré-structuration faible* (à savoir le risque de créer trop de codes et de partir dans toutes les directions par incapacité à faire face à la surcharge des données) sont réduits, d'une part, parce que la création d'un code a un « coût » très faible (ce n'est pas grave de créer des codes qui ne serviront pas par la suite) et, d'autre part, parce que les logiciels permettent plus facilement de prendre en compte simultanément une grande quantité de données.

#### 4.3.3.2. Les catégories mères de l'échantillon d'incubés

D'une manière générale, le caractère exploratoire de notre étude auprès des incubés tunisiens plaide pour l'adoption d'une pré-structuration faible des codes. Nous avons décidé d'établir quatre catégories clés exprimant directement un des objectifs de notre étude qui est de mieux comprendre les diverses logiques et situations d'incubation (d'où les catégories « [3] Entrepreneur, [4] Compétences et Ressources, [5] Environnement » en tenant compte de l'influence de la démarche suivie par les incubés sur ces situations (d'où la catégorie « [6] Processus »)).

Notre codage a débouché sur trois catégories-mères supplémentaires. La catégorie « [7] Les objectifs des incubés » décrit les éléments qui ont fait que les incubés ont envisagé l'entrée en incubation. Même si cette catégorie aurait pu se trouver dans la catégorie-mère [3] « Entrepreneurs », l'analyse de nos entretiens nous a poussé à l'isoler en une catégorie-mère.

[8] « L'intervention de l'incubateur » traduit le rôle de ce dernier pour le rapprochement (l'éloignement) des projets près (loin) ou dans de la zone de cohérence. Ces deux catégories sont donc apparues *a posteriori* comme des éléments importants agissant sur (ou conditionnant) le phénomène étudié.

La catégorie « [2] Informations générales sur le terrain » regroupe, d'une part, des informations sur les projets développés et les entreprises créées telles que la nature du projet, l'année d'entrée en incubation (post incubation), l'année de création, l'année de sortie (de l'incubation ou de la post incubation), le nombre de salariés, le secteur d'activité, le statut juridique et, d'autre part, des informations sur les caractéristiques des incubés (l'âge, le sexe, la formation, l'expérience professionnelle).

Enfin, nous nous sommes inspiré du travail de Chelly (2006) pour la création de la catégorie « [1] Méthodologie ». En effet, cette dernière avait été identifiée avant codage, dans un but très distinct des précédents. Il s'agit d'y rassembler les éléments qui permettent de comprendre comment la recherche est perçue par l'interlocuteur et quels biais risqueraient d'entacher l'analyse.

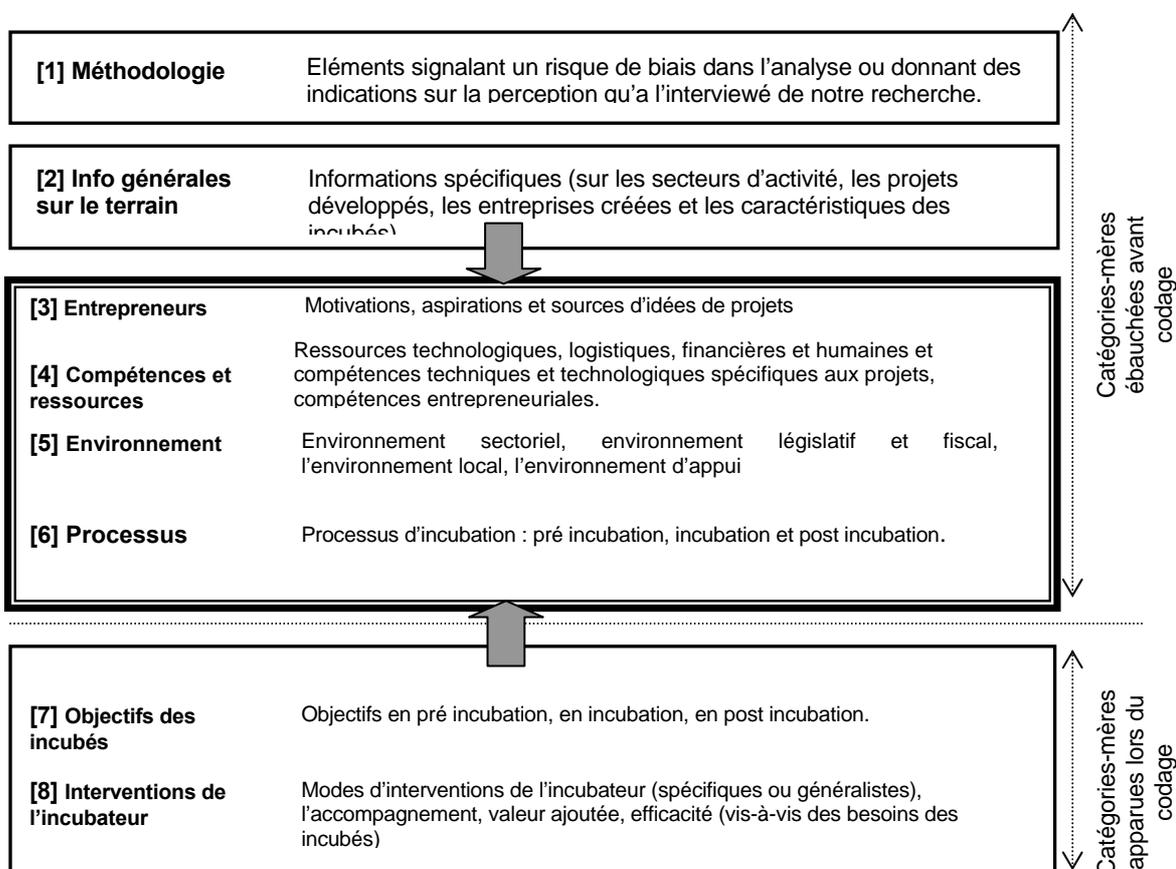


Figure 34- Les huit catégories mères de notre échantillon d'incubés

#### 4.3.3.3. Le catégories mères de l'échantillon de dirigeants

Le caractère exploratoire de notre étude auprès des dirigeants des pépinières, plaидait aussi pour l'adoption d'une pré-structuration faible des codes. Nous avons ainsi établi trois catégories clés (« [3] La pré incubation, [4] L'incubation, [5] La post incubation »).

Notre codage a débouché sur deux catégories-mères supplémentaires. « [6] Les critères de sélection » décrivent les éléments sur les choix des dirigeants de pépinières concernant les types de projets incubés ou entreprises hébergées. Même si cette catégorie aurait pu se trouver dans la catégorie-mère [3] La pré incubation, l'analyse de nos entretiens nous a poussé à l'isoler en une catégorie-mère. « [7] « Les objectifs » traduisent les variables internes et externes à la pépinière qui expliquent pourquoi les pépinières se déploient de différentes manières sur le processus d'incubation. Ces deux catégories sont donc apparues aussi *a posteriori* comme des éléments importants agissant sur (ou conditionnant) le phénomène étudié.

La catégorie « [2] Informations générales sur le terrain », regroupe des informations sur les pépinières (l'année de création, le nombre d'animateurs, les partenaires et les parrains) et ses fondateurs (Université, Ministère, Agence, Technopole). La catégorie « [1] Méthodologie » avait été identifiée avant codage, dans un but très distinct des précédents. Il s'agit aussi d'y rassembler les éléments qui permettent de comprendre comment la recherche est perçue par l'interlocuteur (le dirigeant de la pépinière) et quels biais risqueraient d'entacher l'analyse surtout que nous touchons là un domaine promu par l'Etat.

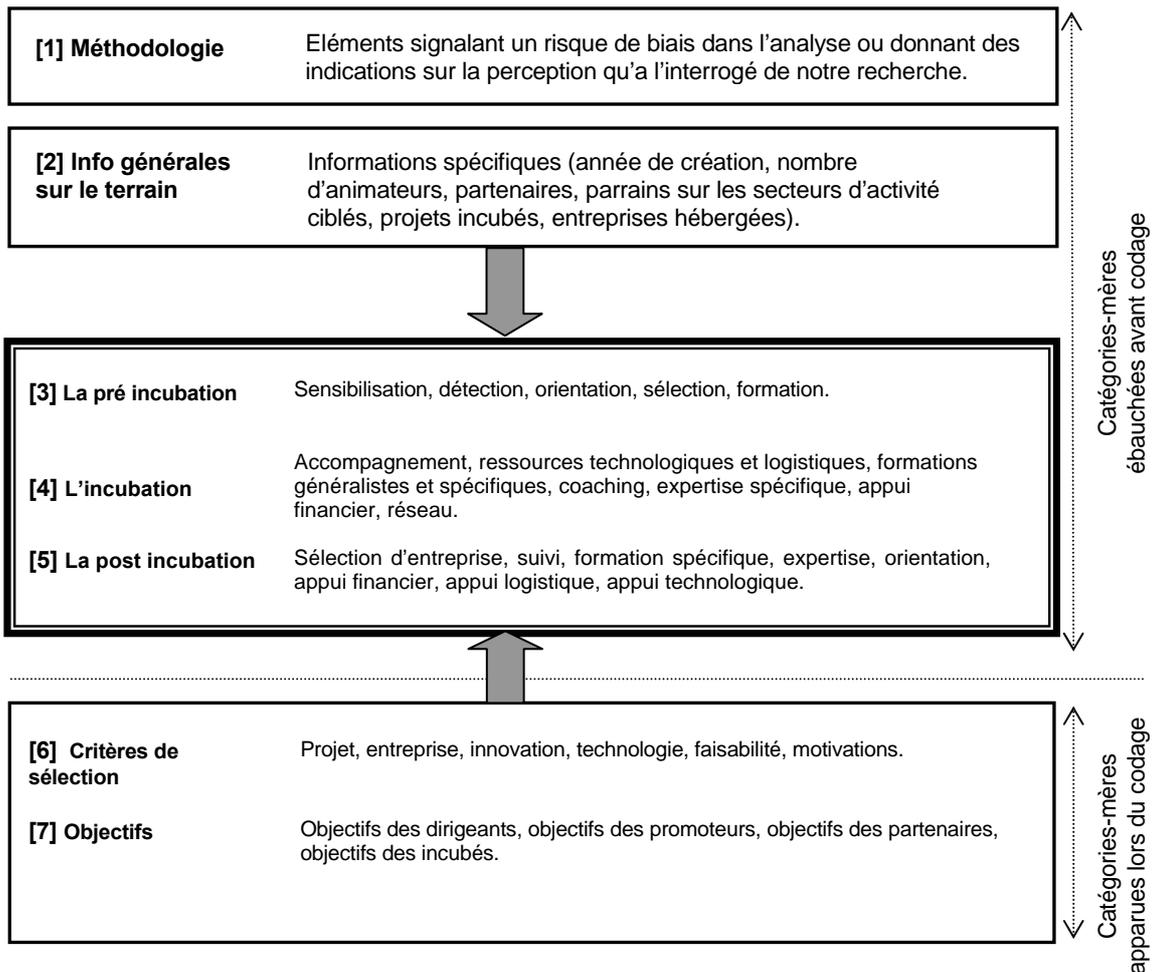


Figure 35 - Les sept catégories mères de notre échantillon de dirigeants

#### 4.3.3.4. Le choix d'une stratégie de codage *bottom/up*

La construction des catégories s'est faite en appliquant le principe de *comparaison constante*, défendu par Glaser et Strauss (1967), qui prescrit de partir de données brutes pour aller vers des catégories plus conceptuelles. Une unité élémentaire de discours est codée au plus proche des propos de la personne interrogée, c'est-à-dire à un bas niveau d'abstraction. Si une autre unité présente des similarités, elle est affectée du même code, sinon, un nouveau code est créé. Progressivement, les catégories acquièrent un plus haut niveau d'abstraction et deviennent des concepts dont on distingue les propriétés (caractéristiques générales de la catégorie) et les dimensions (modalités qui sont prises par telle ou telle propriété) (Strauss et Corbin 1998 : 117). Le travail débouche sur l'étude des liens qui existent entre deux catégories ou entre une catégorie donnée et ses sous-catégories. Cette démarche d'itération

progressive entre, d'un côté, la consultation des données concrètes fournies par les différents cas et, d'un autre côté, le construit qui est en cours d'élaboration, nous a semblé une bonne façon d'arriver à des construits solides.

Même si nous avons élaboré 6 catégories mères (pour l'analyse de l'échantillon des incubés) et 5 catégories mères (pour l'analyse de l'échantillon des dirigeants), nous restons dans un contexte de pré-structuration très faible qui correspond à l'application du principe de comparaison constante. En effet, il est question de catégories-mères et, donc, au début de notre codage, de « boîtes vides » qu'il s'agit de remplir. Une boîte vide n'empêche pas l'application du principe de comparaison constante, au contraire : si un élément de verbatim est entré dans cette catégorie-mère, il faut le comparer avec les autres éléments appartenant à cette catégorie et, de ce rapprochement, émergent des sous-catégories adoptant un niveau de précision supplémentaire. Par exemple, dans la catégorie « Environnement », nous avons identifié l'environnement sectoriel dans lequel l'incubé a identifié des clients (clients locaux, régionaux, nationaux ou internationaux) et les formes de relations qu'il a nouées avec eux (client partenaire, client occasionnel, client potentiel). A un niveau supérieur de détail, les clients ont été divisés en deux sous-catégories : clients appartenant au réseau de liens forts de l'incubé et client appartenant au réseau de liens faibles. En d'autres termes, les huit catégories (pour l'échantillon d'incubés) représentées sur la figure 34 ne sont que les premières branches d'une arborescence beaucoup plus étendue et détaillée (335 codes en tout pour l'analyse des entretiens auprès des incubés) qui a été progressivement élaborée en partant de catégories de bas niveau d'abstraction.

Miles et Huberman (2003 : 112) insistent sur le fait que le codage n'est pas une préparation à l'analyse, mais qu'il en est une partie intégrante. C'est particulièrement vrai, nous semble-t-il, lorsque le codage est faiblement pré-structuré. En effet, il implique le raffinement progressif des catégories à mesure que l'on code, avec l'émergence de concepts stables. Il provoque aussi la structuration progressive des catégories en sous-catégories, reliées par des relations de causalité, de ressemblance ou de complémentarité. La structuration de cette arborescence est donc un élément central du processus d'interprétation des données. Ainsi, dans notre cas, l'arborescence des différentes catégories constitue, en soi, l'un des principaux résultats de l'analyse.

#### 4.3.3.5. La rédaction de mémos

Le travail de codage est accompagné de la rédaction de mémos (Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 2003). Il s'agit de textes rédigés par le chercheur, permettant de « fixer » sur le papier une réflexion inspirée par les données. Miles et Huberman (2003 : 144) insistent sur le fait qu'il ne faut pas hésiter à interrompre le codage pour rédiger ces mémos, car ils constituent un aspect important du travail de conceptualisation. Nous avons suivi ces recommandations. D'une manière générale, nos mémos consistaient soit en des mises en garde par rapport à la pertinence d'une catégorie ou aux chevauchements possibles entre deux catégories (il s'agissait donc d'aider à améliorer progressivement la cohérence et la stabilité des catégories), soit en l'énonciation d'idées d'interprétations nouvelles, issues de la lecture d'un extrait, simple intuition pour laquelle il fallait attendre d'être en mesure d'effectuer une comparaison rigoureuse des cas (il s'agissait de conserver une trace de nos intuitions). Le logiciel NUD\*IST que nous avons utilisé pour le codage, permet de rédiger et d'accoler les mémos soit au document (en l'occurrence à l'entretien) qui les a inspirés, soit à la catégorie concernée.

#### 4.3.3.6. Le choix de l'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur

Le codage est un travail long et difficile, car il implique de traiter un volume considérable de données. Nous avons pensé que l'utilisation du logiciel NUD\*IST<sup>135</sup> *Classic* dans sa 4<sup>ème</sup> version (N4) limitait en partie les risques de biais associés à cette abondance des données.

N4 n'est en rien un logiciel d'analyse lexicale statistique ; il ne s'agit pas de réaliser des traitements quantitatifs à partir du discours. Fondamentalement, les tâches d'analyse avec N4 gardent les mêmes caractéristiques qu'avec un traitement manuel des données. Le moment de l'organisation des données s'effectue toujours selon une logique de segmentation, de déconstruction. La même imprégnation du chercheur face à ses données continue, le même regard attentif à propos des thèmes qui se dégagent des propos perdure. Ligne par ligne, paragraphe par paragraphe, le chercheur tente de mettre en évidence, selon une logique inductive, le contenu des propos en gardant à l'esprit la question de recherche et les différents codes prédéfinis au cœur de la collecte des données. Le chercheur a alors le choix de classer

---

<sup>135</sup> NUD\*IST est l'abréviation de *Non-numerical Unstructured Data Indexing, Searching and Theorizing*.

ses premières codifications selon la structure en arborescence inhérente au logiciel ou de les entreposer provisoirement, sans structure particulière, par l'usage de la fonction « *free node* ». Dans le premier cas, un réseau conceptuel hiérarchique se met progressivement en place, car les matériaux des entrevues subséquentes sont peu à peu intégrés aux catégories identifiées ou ils génèrent de nouveaux embranchements à la structure arborescente. Le chercheur peut aussi réaliser, à l'usage, que sa structure élémentaire de codification est inappropriée. Les divers embranchements seront déplacés, supprimés ou renommés. Il importe de signaler que les tâches liées à l'organisation des données restent fondamentalement les mêmes dans la pratique d'analyse assistée par ordinateur et dans la pratique manuelle. L'usage du logiciel facilite toutefois certaines opérations. Par exemple, pour l'étape de la « recontextualisation », le logiciel garde un lien constant entre l'original des propos de la personne et l'extrait codifié, placé sous une adresse et une appellation spécifiques. Le logiciel conserve une trace de l'entrevue originale.

En résumé, il offre donc une aide précieuse à la structuration progressive de la démarche de création de catégories à partir des éléments de discours, ainsi qu'à l'organisation générale de ces catégories. Il laisse en permanence sous les yeux, sous forme d'arborescence, les différentes catégories créées, leurs imbrications, ainsi que les éléments de verbatim qui leur correspondent<sup>136</sup>. Ainsi, loin de supprimer l'interprétation du chercheur (qui est le fondement de tout codage tel que nous l'entendons), N4 assure que celle-ci s'appuie sur une vision plus exhaustive des données qualitatives disponibles. En réduisant l'effet des limites cognitives du chercheur, le logiciel favorise une interprétation mieux ancrée dans les données.

Le logiciel facilite aussi l'élaboration et l'accès aux mémos théoriques, attachés aux nœuds pour lesquels ils ont été conçus. Ceci permet donc une consultation rapide et efficace des notes accumulées, jour après jour, à propos d'un nœud donné. Le chercheur évite ainsi de devoir élaborer un système de classification complexe et de le garder constamment à jour dans le cas de classifications multiples.

Un autre avantage du logiciel est qu'à chaque branche de l'arborescence correspond le nombre d'unités de texte s'y rapportant et le nombre d'entretiens dans lesquels le thème est apparu. Cela permet de voir « d'un coup d'œil » si une catégorie revient fréquemment dans le

---

<sup>136</sup> On trouvera en annexe (annexe 1) une capture d'écran montrant l'interface du logiciel NUD\*IST.

discours (révélant ainsi une certaine tendance) ou si elle est très marginale (générant peut-être un cas isolé, inhabituel, dont l'examen plus approfondi apporte des faits nouveaux).

Une fois les choix spécifiés, nous allons, dans ce qui suit, présenter nos résultats.

## - Conclusion du Chapitre 4 – Les choix méthodologiques relatifs à l'étude qualitative

La **section 4.1** a rappelé les objectifs principaux de l'étude qui sont, d'abord, la compréhension des processus d'incubation. Il s'agit, également, d'explorer et de décrire les différentes configurations d'incubation entrant dans ces processus. Pour cela, nous avons opté pour une double étude qualitative s'inscrivant dans le contexte tunisien. Ce choix est motivé par des critères de faisabilité, mais aussi par le fait que nous sommes proche de la culture des incubés et des dirigeants interviewés. L'étude est multi-sites de manière à assurer un minimum de validité externe aux construits qui seront dégagés. Enfin, nous avons retenu le principe de l'entretien comme mode de collecte des données qualitatives.

La **section 4.2** a exposé la méthode de composition de nos deux échantillons. Pour sélectionner nos cas, nous avons appliqué deux critères *a priori* (créations *ex-nihilo*, projets en incubation ou entreprises en post incubation depuis plus de 3 mois) et un seul critère identifié au cours de l'étude (pépinières créées depuis plus de 2 ans). L'échantillon final des incubés est composé de 15 projets (dont 4 équipes de projet, ce qui nous fait un total de 21 personnes incubées) et celui des dirigeants de pépinières comprend 5 personnes.

Dans la **section 4.3** nous avons présenté les choix en matière de collecte et d'analyse des données qualitatives. La collecte a été réalisée grâce à des entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1h45 pour les incubés et 1h10 pour les dirigeants, intégralement enregistrés, retranscrits et codés.

Le premier guide élaboré pour les entretiens avec les incubés a été orienté principalement vers le récit de vie. La personne interrogée était invitée à relater le processus d'incubation par lequel elle est passée en insistant plus particulièrement sur la phase de pré incubation (pré sélection) et de fin d'incubation (de fin de post incubation), puis, en fin d'entretien, à évoquer le jugement qu'elle porte sur son processus d'incubation (ou de post incubation) en l'invitant à se placer sur le modèle d'appréciation des configurations d'incubation que nous avons développé grâce à une adaptation du modèle des «3E» de Paturel (1997).

Le deuxième guide a été élaboré pour les entretiens avec les dirigeants des pépinières. Les individus interviewés ont été invités à décrire avec précision les différents niveaux d'intervention de leur pépinière au cours du processus d'incubation, les outils et les services d'appui proposés.

Enfin, le codage, partant d'une pré-structuration faible des catégories (application du principe de comparaison constante, Glaser et Strauss, 1967), s'est fait à l'aide du logiciel NUD\*IST (N4).

---

## Chapitre 5 –Les processus et les modèles d’incubation des pépinières tunisiennes : le point de vue de leurs dirigeants

---

### 5.0. Introduction

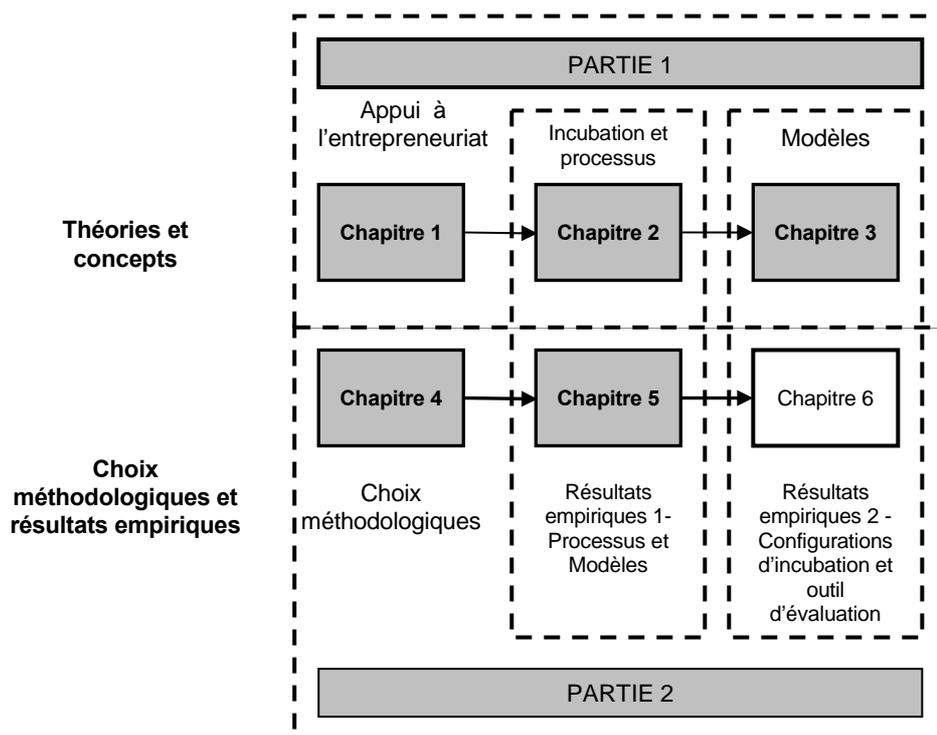
#### 5.1. Les mécanismes publics d’appui à l’entrepreneuriat (en Tunisie)

#### 5.2. Les structures d’accompagnement et d’appui logistique

#### 5.3. L’organisation du système d’appui à la création d’entreprises en Tunisie

#### 5.4. Le processus d’incubation dans les pépinières tunisiennes

#### 5.5. Les modèles d’incubation tunisiens





## Chapitre 5 – Le processus et les modèles d’incubation des pépinières tunisiennes : Le point de vue de leurs dirigeants

« Nous oeuvrerons, au cours de cette prochaine étape, pour:

*Créer soixante-dix mille entreprises ou projets nouveaux, au cours des cinq prochaines années.*

*Mettre en place une loi-cadre encourageant l'initiative et la création d'entreprises, qui simplifiera les procédures pour les promoteurs et permettra la restitution totale du trop-perçu de TVA pour les entreprises nouvelles.*

*Le capital minimum exigé pour la création d'une société à responsabilité limitée (SARL), sera réduit à 1000 dinars.*

Nous mettrons en place :

*Une nouvelle génération de zones et d'espaces et de lots industriels, pour répondre aux besoins des investisseurs.*

*Un programme national d'encadrement des entreprises et des projets nouveaux ».*

Zine El Abidine Ben Ali, Président de la  
République Tunisienne

---

### 5.0. Introduction

---

Ces propos, tenus par le Président de la République Tunisienne, le 10 octobre 2004 à l’occasion de l’ouverture de la campagne électorale présidentielle, montrent le grand intérêt accordé à l’appui à la création d’entreprises dans ce pays émergent. En effet, la Tunisie accorde aujourd’hui une place prépondérante à la création d’entreprises et, plus spécifiquement, à la création d’entreprises technologiques et/ou innovantes dans sa politique à tel point que l’entrepreneuriat est devenu un thème de campagne incontournable.

Toutefois, la loi d’orientation du 31 janvier 1996 relative à la recherche scientifique et au développement technologique représente l’une des premières initiatives prise par le

gouvernement tunisien dans sa politique de modernisation des tissus économique et social par le développement de l'innovation technologique (annexe 4).

Cette loi est caractérisée par un ensemble de mesures instaurées afin d'améliorer l'articulation entre la recherche publique et le secteur privé et d'encourager la création et le développement d'entreprises innovantes.

Depuis, la Tunisie a choisi de soutenir cette politique par l'encouragement au développement des entreprises innovantes à travers, d'une part, la mise en place d'un dispositif d'implantation de technopoles, de soutien aux start-up (pépinière et incubateur) et d'encouragement à la recherche et à l'innovation et, d'autre part, par l'instauration d'un cadre législatif et réglementaire incitatif. Parallèlement, le secteur financier a été restructuré et modernisé afin de mieux répondre aux besoins des créateurs d'entreprises innovantes.

Néanmoins, l'ensemble des programmes et des lois relatives à ces objectifs s'inscrit de façon plus large dans une politique d'appui à la modernisation de l'industrie et de la société pour préparer la Tunisie à l'insertion dans la zone de libre échange avec les Etats membres de l'Union Européenne prévue en 2008.

Ce cinquième chapitre admet un double objectif, le premier est d'établir un état des lieux sur les structures et les programmes les plus dynamiques dans l'appui à la création d'entreprises en Tunisie, afin de construire le cadre de la filière de l'appui pris au sens large. Ainsi, on s'intéressera, en premier lieu, à l'appui réglementaire à l'entrepreneuriat, en deuxième lieu, aux organismes de conseils, d'orientations et de formation à l'entrepreneuriat, en troisième lieu, aux organismes d'accompagnement de porteurs de projet et d'hébergement des nouvelles entreprises et, en dernier lieu, à l'appui financier.

Le deuxième objectif de ce chapitre est focalisé sur les pépinières de projets et d'entreprises en Tunisie. Il s'agit de déterminer, d'une part, leurs logiques d'actions et leurs processus d'incubation et, d'autre part, de confronter leur modèle d'incubation aux modèles que nous avons élaborés dans le troisième chapitre.

---

## 5.1. Les mécanismes publics d'appui à l'entrepreneuriat (en Tunisie)

---

### 5.1.1. Le soutien réglementaire à l'entrepreneuriat en Tunisie

La promotion de l'investissement privé en Tunisie remonte au début des années 90, période durant laquelle le gouvernement s'est intéressé aux mesures incitatives développées dans les pays anglo-saxon, telles que la souplesse réglementaire et administrative. De ce fait, des réformes ont été entamées, se focalisant principalement sur la création d'une réglementation constructive d'un environnement économique favorable à l'initiative privée. Ainsi, en 1993, le code d'incitation aux investissements a été remanié et un « Code unique » a été promulgué<sup>137</sup> s'intéressant de près à la problématique des nouveaux promoteurs, par la prise en charge d'une partie des charges de création et de démarrage<sup>138</sup> et la contribution patronale au régime légal de sécurité sociale<sup>139</sup>.

Ce code représente le principal programme d'appui réglementaire à l'entrepreneuriat en Tunisie. Il a pour objectif de promouvoir l'exportation, d'encourager le développement régional, de favoriser le développement agricole, d'attirer les investisseurs étrangers dans des secteurs déterminés et dans des régions particulières.

Toutefois, depuis la promulgation de ce code, une batterie de mesures réglementaires complémentaires a été mise en place pour l'alléger ou supprimer des contraintes bureaucratiques auxquelles font face encore les promoteurs et pour améliorer le climat des affaires (Fonds Monétaire International, 2006). Ainsi, nous avons assisté depuis 1995 à l'apparition de nouveaux textes modifiant et apportant de nouvelles dispositions aux textes de départ, notamment en 1999 et 2001, définissant et redéfinissant les zones de développement régional, les nouveaux promoteurs, les PME et les nouvelles technologies.

#### 5.1.1.1. Les incitations fiscales et sociales

Aujourd'hui, le code d'incitation aux investissements présente deux catégories d'avantages fiscaux et sociaux : des avantages communs qui couvrent tous les secteurs d'activité<sup>140</sup> et des

---

<sup>137</sup> La Loi N° 93-120 du 27 décembre 1993.

<sup>138</sup> La prise en charge des frais de l'assistance technique, des frais relatifs à l'acquisition des terrains aménagés ou locaux nécessaires à la réalisation des projets industriels ou de services.

<sup>139</sup> Au titre des salaires versés aux salariés de nationalité tunisienne durant les cinq premières années d'activité.

<sup>140</sup> À l'exception des mines, de l'énergie, du commerce intérieur et du secteur financier qui sont régis par des textes spécifiques.

avantages spécifiques qui sont accordés à des activités cibles<sup>141</sup>. Globalement, ces incitations permettent des exonérations fiscales totales ou partielles des profits<sup>142</sup>, des dégrèvements ou des réductions des droits de douane, des taxes d'effet équivalent et de la taxe sur la valeur ajoutée<sup>143</sup>. Ces incitations permettent aussi une prise en charge totale ou partielle par l'Etat de la cotisation patronale au régime légal de sécurité sociale<sup>144</sup>. Toutefois, les projets revêtant un intérêt particulier pour l'économie nationale ou pour les zones frontalières bénéficient d'exonération de l'impôt sur les sociétés pendant 5 ans et d'un régime de faveur pour les équipements nécessaires au projet.

A titre d'exemple, les investissements réalisés dans les secteurs de l'éducation, de l'enseignement supérieur y compris l'hébergement universitaire, de la formation professionnelle et des investissements relatifs aux années préparatoires bénéficient de :

- la prise en charge partielle (25%) par l'Etat des salaires payés aux enseignants ou formateurs recrutés d'une manière permanente pour une période de dix années ;

---

<sup>141</sup> Telles que les activités d'exportation, les activités de développement régional, les activités de développement agricole, les activités de promotion de la technologie et de recherche et développement, les activités gérées par les nouveaux promoteurs et PME et les investissements de soutien.

<sup>142</sup> Par exemple, les sociétés qui réinvestissent au sein d'elles-mêmes dans la limite de 35% des bénéfices nets soumis à l'Impôt sur les Sociétés (IS). Les revenus provenant de l'exportation, les projets agricoles et les projets de développement régional bénéficient d'une exonération totale de l'IS pendant les 10 premières années. Les revenus d'exportation bénéficient aussi d'une réduction de 50% provenant de taux d'imposition à partir de la 11<sup>ème</sup> année et pour une durée illimitée, et les projets de développement régional bénéficient des mêmes avantages pour dix années supplémentaires.

Exonération de l'impôt sur le bénéfice au prorata du chiffre d'affaires export pour les entreprises partiellement exportatrices.

L'IS imposable a été réduit à 10% (taux réduit) pour les bénéfices réalisés dans le cadre de projets à caractère industriel ou commercial profitant du programme de l'emploi des jeunes ou du fonds national de la promotion de l'artisanat et des petits métiers (FONAPRAM). Les entreprises exerçant dans l'activité artisanale, l'activité agricole, de pêche ou d'armement de bateau de pêche bénéficient de ce même avantage fiscal.

<sup>143</sup> Pour les équipements importés (et n'ayant pas de similaires fabriqués localement) et les équipements fabriqués localement acquis avant l'entrée en production et acquis après l'entrée en activité.

<sup>144</sup> Par exemple, l'article 43 du code d'incitations aux investissements stipule que « *l'État tunisien prend en charge, durant une période de cinq ans, 50% de la contribution patronale au régime légal de sécurité sociale pour les salaires versés aux :*

- *équipes de travail nouvellement créées et qui viennent s'ajouter à la première équipe pour les entreprises industrielles ne fonctionnant pas à feu continu ;*

- *aux agents de nationalité tunisienne titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur délivré au terme d'une scolarité dont la durée est au moins égale à quatre années après le baccalauréat ou d'un diplôme équivalent, et recrutés par les entreprises opérant dans les secteurs de l'industrie, de l'agriculture et de la pêche ainsi que d'autres services et ce à compter de la date de recrutement de l'agent pour la première fois ».*

L'Article 43 bis du code d'incitation aux investissements stipule aussi que pour les nouveaux recrutements effectués durant la période allant du premier janvier 2005 au 31 décembre 2009. « *les entreprises du secteur privé opérant dans les activités relevant des secteurs prévus par l'article premier du code d'incitations aux investissements peuvent bénéficier, durant une période de 7 ans, de la prise en charge par l'État d'une quote-part de la contribution patronale au régime légal de sécurité sociale relative aux salaires versés au titre des nouveaux recrutements d'agents de nationalité tunisienne, titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur délivré au terme d'une scolarité de deux années au moins après le baccalauréat ou d'un diplôme équivalent et ce à compter de la date de recrutement de l'agent pour la première fois ».*

- la prise en charge par l'Etat de la contribution patronale au régime légal de sécurité sociale pour une période de cinq années avec une possibilité de renouvellement une seule fois pour la même période.

#### 5.1.1.2. Les nouvelles mesures réglementaires

Au cours du X<sup>ème</sup> Plan de Développement 2002-2006, le gouvernement tunisien avait suivi un objectif stratégique de renforcement du climat d'investissement et de l'environnement des affaires (Organisation Mondiale du Commerce, 2005). A cet effet, le gouvernement a mis en place un programme de promotion du rôle du secteur privé et une multiplication des mesures incitatives à travers :

- la simplification des procédures et la réduction des autorisations administratives ;
- l'adaptation du cadre juridique aux normes internationales en vigueur pour ce qui concerne les sociétés commerciales, la protection de la propriété intellectuelle, la concurrence et les prix et l'amélioration des mécanismes et des structures d'appui ;
- la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel pour la promotion du commerce électronique ;
- la réduction du capital minimum pour les sociétés<sup>145</sup> ;
- la création d'un conseil supérieur de l'exportation et de l'investissement présidé par le président de la république tunisienne traduisant ainsi l'importance accordée à ces activités ;
- le rapprochement graduel entre les différents régimes d'investissement ;
- la stabilité du cadre législatif des affaires.

La même période a été marquée par l'instauration de procédures d'allègement de la pression fiscale et des charges sur l'entreprise, de réduction des taux de taxation sur les marchandises a forte imposition et la réalisation progressive d'une convergence entre le régime régissant les entreprises totalement exportatrices et celui des entreprises orientées vers le marché intérieur.

La dernière née des mesures est l'élaboration du projet de loi-cadre relative à l'encouragement de l'initiative et des créations d'entreprises. Cette loi s'intéressera à l'assouplissement des

---

<sup>145</sup> En 2000, un code des sociétés commerciales a été promulgué pour mettre à niveau les statuts juridiques et pour assouplir les réglementations (les formalités, les déclarations, les droits, les obligations, etc.) qui les régissent. Ce code a été révisité en janvier 2005 et de nouvelles mesures ont été prises pour réduire le capital social minimal pour les sociétés. Le capital minimal exigé pour la création d'une SARL a été réduit de 10.000 (6200€) dinars à 1.000 dinars (620€).

procédures<sup>146</sup> afférentes aux créations d'entreprises et aux activités économiques, à diversifier les dispositifs d'identification et d'élaboration des projets innovants, dans le but d'impulser davantage le rythme des créations d'emplois et d'entreprises innovantes. Ce projet de loi a prévu l'implantation dans les différents gouvernorats du pays des centres d'affaires visant à apporter l'assistance requise aux promoteurs, lors des différentes étapes de réalisation de leurs projets. L'objectif est de renforcer et d'améliorer le dispositif existant d'appui logistique et d'accompagnement des porteurs de projets et des nouveaux entrepreneurs.

### **5.1.2. Les organismes de conseil, d'orientation et la formation à l'entrepreneuriat**

Parallèlement au remaniement du cadre juridique, le milieu institutionnel d'appui à l'entrepreneuriat tunisien s'est diversifié. Ainsi, plusieurs intervenants publics ont apporté leur soutien de différents degrés et à différents niveaux du processus entrepreneurial.

Nous recensons aujourd'hui plus de 25 intervenants et au moins 12 mécanismes principaux dédiés à l'entrepreneuriat (UNIDO, 2005, API, 2004). Ils offrent des prestations diversifiées et tentent de couvrir l'ensemble des besoins des différentes catégories de promoteurs.

L'Agence de Promotion de l'Industrie (API) et l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) par leurs organes respectifs représentent le noyau dur du système d'appui aux porteurs de projets et aux nouveaux entrepreneurs en Tunisie.

#### **5.1.2.1. L'Agence de Promotion de l'Industrie (API)**

Créée en 1972, l'API a pour mission principale de mettre en oeuvre la politique du gouvernement relative à la promotion des investissements dans le secteur de l'industrie et des services liés à l'industrie. Au début des années 90, cette institution s'est restructurée pour offrir à la création d'entreprises et aux nouveaux promoteurs des services d'appui qui dépassent le cadre d'une structure à vocation purement administrative<sup>147</sup>. Présente sur tout le territoire tunisien à travers 24 directions régionales (Ministère de l'Industrie et de l'Energie et des PME & API, 2004), elle s'est structurée selon la densité et l'importance des activités

---

<sup>146</sup> 90% des autorisations de création d'entreprises ont été remplacées par des cahiers de charges.

<sup>147</sup> A la base l'API est une structure qui accorde les agréments et les avantages fiscaux et sociaux.

économiques de chaque gouvernorat et les directions régionales représentent les centres d'activité du siège<sup>148</sup>.

L'API dispose de cinq centres spécialisés, le Centre de Facilitations et de Gestion des Avantages (CFGA), le Centre d'Etudes et de Prospective Industrielles (CEPI), Le Centre de Soutien à la Création d'entreprises (CSCE), le Centre d'Appui à la PMI (CAPMI) et le Centre de Documentation et d'Information Industrielle (CDII). Le tableau 17 synthétise les rôles et les missions des centres les plus actifs dans le cadre de l'appui à l'entrepreneuriat et aux entrepreneurs.

Les centres	Les missions et rôles
<b>CFGA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assiste les promoteurs et leur accorde les facilités nécessaires pour bénéficier des avantages auxquels ils sont éligibles.</li> <li>- informe, conseille et assiste le promoteur dans la préparation de son projet en se référant au code d'investissement et aux différents textes d'encouragement de l'investissement.</li> <li>- dispose d'un Guichet Unique<sup>149</sup>.</li> <li>- gère les avantages et l'octroi d'avantages financiers accordés dans le cadre du « Fonds de Promotion et de Développement Industriel » (FOPRODI).</li> </ul>
<b>CEPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oriente les entrepreneurs potentiels dans l'étude de l'opportunité d'affaires en assurant une veille stratégique qui permet d'étudier le positionnement par branche, les facteurs de compétitivité et de fournir aux entrepreneurs des notes d'informations à leurs demandes.</li> <li>- réalise des études permettant aux promoteurs potentiels de disposer d'indices sectoriels et d'effectuer un benchmarking sur la compétitivité de l'industrie tunisienne.</li> <li>- organise des séminaires nationaux de présentation des études réalisées.</li> </ul>
<b>CSCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- est au coeur du dispositif entrepreneurial et occupe une place de choix en tant que structure dédiée entièrement à la formation et à l'appui aux nouveaux entrepreneurs. Il est opérationnel dans tous les gouvernorats.</li> <li>- organise les concours des meilleures idées de projets avec l'appui d'autres organismes nationaux et étrangers (UTICA<sup>150</sup>, BTKD, SPA –IG Italie..).</li> <li>- est une infrastructure d'appui aux nouveaux promoteurs grâce au réseau de pépinières d'entreprises.</li> </ul>
<b>CAPMI</b>	Met à la disposition des promoteurs, d'une part, une Task Force PMI constituée de cadres de l'API et des Centres Techniques pour mener des actions de mise à niveau, de modernisation et d'extension au profit des petites et moyennes entreprises en vue d'améliorer leur compétitivité et, d'autre part, une dynamique de partenariat à travers, la Bourse de sous-traitance via Internet <sup>151</sup> , l'organisation de rencontres en Tunisie et à l'étranger, la Base de Données "terrains et locaux industriels".
<b>CDII</b>	Fournit une information en temps réel mettant à la disposition des entrepreneurs un Salon Virtuel de l'industrie tunisienne avec plus de 5.400 Entreprises répertoriées, des annuaires, des CD sur l'industrie tunisienne et un accès en ligne aux banques de données industrielles nationales et internationales, un système d'informations et de documentation spécifique à la carte et des brochures et dépliants d'information.

Tableau 17- Synthèse des centres de l'API

<sup>148</sup> Quelques activités restent centralisées au niveau du siège.

<sup>149</sup> Certifié ISO 9001.

<sup>150</sup> Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat.

<sup>151</sup> La Bourse de Sous-traitance et de Partenariat permet aux nouveaux promoteurs d'avoir des idées de projets et les aide dans la recherche de partenaires étrangers.

### 5.1.2.2. L'Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant (ANETI)

Créée<sup>152</sup> en 1993, elle est placée sous la tutelle du Ministère de l'emploi et de l'insertion professionnelle des jeunes. Elle a pour principale mission la mise en œuvre de la politique du gouvernement relative à la promotion de l'emploi.

Implantée sur presque tout le territoire tunisien, l'ANETI a divers rôles généraux et, ces derniers temps, elle s'est plus orientée vers l'assistance, le conseil et la formation des promoteurs de petites entreprises dans le secteur de la petite industrie, les métiers et les services.

Les rôles généraux	Les rôles pour le développement de l'entrepreneuriat
L'animation du marché de l'emploi, au niveau national, régional, local et sectoriel au moyen notamment du réseau des bureaux de l'emploi et du travail indépendant.	L'information des jeunes quant aux possibilités de création des micro et petites entreprises et différentes incitations aux initiatives entrepreneuriales.  L'assistance des jeunes entrepreneurs pour l'identification et l'étude des projets.
Le développement de l'information sur l'emploi et les qualifications professionnelles en direction des entreprises et des demandeurs d'emplois.	L'organisation des cycles de formation en gestion d'entreprise par la méthode « Création d'entreprises et Formation d'Entrepreneurs » (CEFE).
Le soutien à la promotion des petites entreprises et de l'emploi indépendant.	La mise en relation avec les organismes de financement.
L'information et l'orientation professionnelles des demandeurs de formation en vue de leur insertion dans la vie active.	L'information sur les ressources humaines disponibles sur le marché de l'emploi.  L'information sur les programmes mis en oeuvre en matière d'encouragement à l'emploi.
L'organisation des opérations de placement de la main d'œuvre tunisienne à l'étranger.	Le conseil en recrutement et la sélection et la proposition de candidatures pour la satisfaction des besoins des entreprises en ressources humaines.
Faciliter la réinsertion dans l'économie nationale des travailleurs émigrés après leur retour définitif.	L'adaptation professionnelle aux besoins des entreprises.  La formation continue.

Tableau 18- Les rôles généraux et les rôles pour le développement de l'entrepreneuriat de l'ANETI

### 5.1.3. Les formations à l'entrepreneuriat

A côté du Centre de Soutien à la Création d'entreprises (CSCE) de l'API, plusieurs organismes et agences proposent des formations entrepreneuriales dédiées à plusieurs

<sup>152</sup> En vertu de la loi n° 93-11 du 17/02/93

catégories d'individu (porteurs de projets, jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, chômeurs, enseignants-chercheurs...).

#### 5.1.3.1. Les formations professionnelles

L'Agence Tunisienne de Formation Professionnelle (ATFP) dispose de 130 centres sectoriels, polyvalents, d'artisanat, de jeunes filles rurales et de travail indépendant. Ces centres fournissent une formation technique sur les métiers et une formation entrepreneuriale selon la méthodologie CEFE. Les sortants de ces centres sont assistés par l'ANETI ou par les programmes de développement régionaux et les offices de développement<sup>153</sup> pour la création de leur micro-entreprise.

##### 5.1.3.1.1. *La formation au travail indépendant : le projet FORTI (CEFI, CEFE, CEFOC<sup>154</sup>)*

Le projet FORTI est un ensemble de formation continue composé de 7 modules, qui se fait sur quatre étapes dans un ordre chronologique (Figure 36). La formation CEFI représente la première partie du projet. C'est une formation composée de 4 modules<sup>155</sup> permettant d'avoir des compétences spécifiques dans l'exercice d'une profession.

La formation CEFE représente la deuxième partie du projet. C'est un module qui débouche sur l'élaboration du plan d'affaires. Cette formation est l'outil le plus utilisé par les structures publiques d'accompagnement professionnel en Tunisie. Elle emploie une approche personnalisée, basée sur l'apprentissage par l'action et sur l'autoévaluation personnelle. Le participant à la formation évalue lui-même sa propre personnalité, ses capacités et ses ressources. Il choisit le projet qu'il va entreprendre et détermine si ses acquis personnels (qualifications, compétences, ressources) lui correspondent en termes de besoins du marché, techniques, de gestion et financiers. Le participant récolte l'information nécessaire à

---

<sup>153</sup> Ces offices de développement disposent d'une antenne au niveau de chaque gouvernorat. Ainsi, pour promouvoir la création d'entreprises dans leur région, ils informent et assistent les promoteurs, à travers l'organisation des séminaires, des rencontres et des journées de partenariat, depuis l'identification du projet jusqu'à la réalisation du projet.

<sup>154</sup> Compétences Entrepreneuriales dans la Formation Continue.

<sup>155</sup> Le premier module a pour but de valoriser les qualités personnelles. Le deuxième module vise de développer des compétences relationnelles. Le troisième permet de dynamiser les compétences en gestion et la créativité. Le quatrième cherche à stimuler les compétences intégrées selon le métier et la spécialité.

l'évaluation de la faisabilité de son projet et prépare son plan d'affaires qu'il aura à défendre devant les banquiers.

La Recherche Action représente la troisième étape du projet. C'est une phase d'accompagnement qui permet d'analyser, de faire des formations complémentaires et d'évaluer le projet d'entreprise.

La formation CEFOC constitue la quatrième étape du projet. C'est une formation à trois niveaux qui prépare le candidat aux diverses fonctions entrepreneuriales.

#### *5.1.3.1.2. La formation CREE : créez votre entreprise*

La formation CREE est un cycle de formation qui offre au porteur de projet d'élaborer lui-même, avec l'assistance d'un formateur, son étude de faisabilité au cours d'une formation de base. Elle suit le porteur de projet dans les différentes étapes du processus de création d'entreprises. Toutefois, l'ANETI met à la disposition des porteurs de projets un kit de la formation avec les différentes étapes de création d'entreprises et le canevas de préparation de l'étude de faisabilité.

#### *5.1.3.1.3. Les formations complémentaires*

##### **① Le suivi technique**

Les formations complémentaires et l'assistance technique sont proposées à une population de nouveaux entrepreneurs ou de porteurs de projet<sup>156</sup> pour un accompagnement. L'objectif est de développer et actualiser les compétences des porteurs de projets ou des nouveaux entrepreneurs afin de garantir leur réussite.

---

<sup>156</sup> Il faut qu'ils soient bien avancés dans leur démarche et qu'ils aient obtenu un accord de financement auprès d'une institution financière.

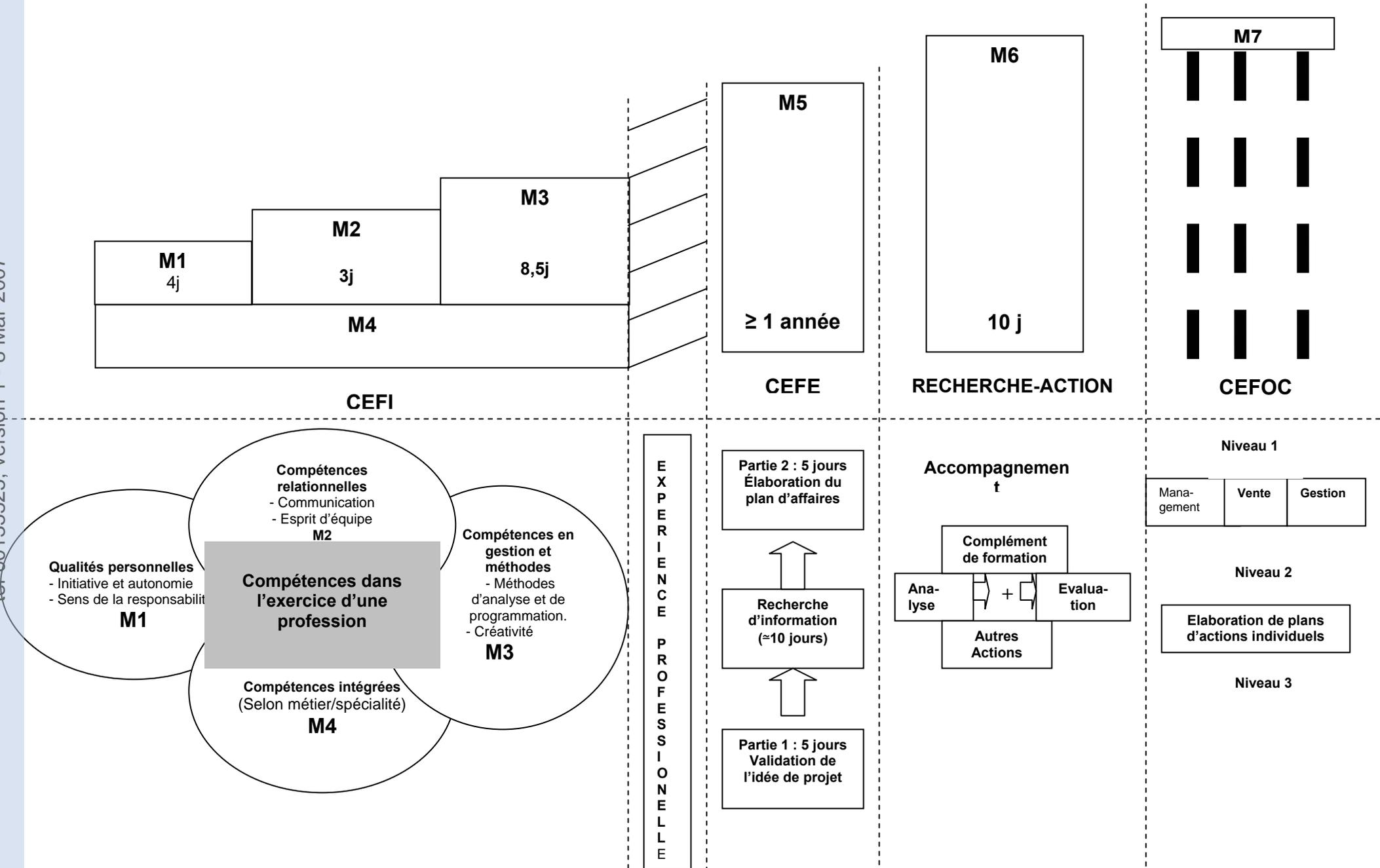


Figure 36- Le Projet FORTI: Formation au Travail Indépendant

L'accompagnement technique se fait donc en suivant une formation complémentaire technique qui améliore les compétences techniques, le surmont des difficultés techniques rencontrées, accroît la productivité, la qualité des produits et/ou services, ouvre de nouveaux horizons (introduction de nouveaux produits ou services, réalisation d'une extension, satisfaction d'un contrat de sous-traitance, etc.). Il faut aussi faire appel à l'assistance technique d'un expert au sein de l'entreprise.

Toutefois, dans le cadre des interventions du Fonds d'Insertion et d'Adaptation Professionnelle (FIAP), l'accompagnement technique est gratuit (Annexe 10). Les formations techniques sont dispensées individuellement ou en groupe, selon des besoins identifiés et/ou sur la base des visites de suivi et d'assistance des promoteurs en exercice. L'assistance technique d'un expert dans un domaine particulier est toutefois limitée à 12 jours d'intervention.

#### ① **Le suivi en gestion**

C'est un outil d'accompagnement des nouveaux entrepreneurs<sup>157</sup> pendant les deux premières années de démarrage. La formation complémentaire en gestion est un cycle court<sup>158</sup>, d'une durée ne dépassant pas 1 mois, organisé en groupe, qui passe en revue des thèmes incontournables pour la bonne tenue administrative de l'activité (comptabilité, fiscalité, sécurité sociale, etc.) et assure une meilleure gestion de la progression ((calcul du coût de revient, calcul de la marge bénéficiaire, de la productivité des employés, techniques de gestion de stock et d'approvisionnement, gestion de production, techniques de ventes etc.) et des transactions (étude de marché, stratégie de prix et de qualité adoptée, étude de l'environnement économique et social, gestion bancaire, etc.).

#### ① **La formation GERME " GERez Mieux votre Entreprise "**

Le Programme GERME est un programme de formation en gestion proposé par l'Organisation Internationale du Travail (OIT)<sup>159</sup>. Il est destiné aux entrepreneurs de micros et petites entreprises. Le Programme vulgarise une méthodologie de formation basée sur l'approche participative qui a été utilisée avec succès au niveau international et introduite en Afrique depuis 1985. Cette approche participative induit des échanges d'expériences entre les

---

<sup>157</sup> Destiné aux entrepreneurs déjà installés ou aux entrepreneurs potentiels ayant un accord de financement et qui viennent de démarrer leurs projets.

<sup>158</sup> Proposé aussi dans le cadre des interventions du fonds **FIAP**.

<sup>159</sup> Le programme GERME est la composante francophone du Programme International SIYB diffusé par l'OIT dans plus de quatre-vingts pays (Afrique de l'Est et du Sud, Asie, Europe centrale et de l'Est, Maghreb, Moyen orient).

participants. Le processus de formation est personnalisé, il répond aux besoins spécifiques de l'entrepreneur et inclut un suivi selon ses besoins exprimés.

Cette formation<sup>160</sup> compte 6 modules. Le nombre de modules abordés pendant la formation de base est décidé par le formateur lors d'un entretien préliminaire intitulé : Analyse des Besoins en Formation. La formation inclut un processus de suivi personnalisé qui consiste à apporter une assistance à l'entrepreneur dans la mise en œuvre des acquis de sa formation. Elle est renforcée par l'utilisation du jeu d'entreprise qui stimule les entrepreneurs par rapport à la réalité quotidienne de leurs affaires, à l'expérience des effets de leurs décisions, et aux notions de cycle des affaires, d'offre et de demande et de marketing.

#### 5.1.3.2. Les formations entrepreneuriales universitaires

Depuis quelques années, plusieurs programmes et enseignements traitant de l'entrepreneuriat sont dispensés dans les universités tunisiennes (Taktak Kallel, 2005). Ils ont pour objectif de sensibiliser les étudiants à la création d'entreprises<sup>161</sup>, voire d'accompagner les porteurs de projets dans leur démarche d'élaboration. Toutefois, des formations spécialisées sont proposées à des diplômés porteurs de projets de création d'entreprises ou ayant à conduire/développer des projets innovants au sein d'entreprises existantes. Cependant, ces types de formation ne sont pas généralisés au niveau des toutes les écoles et universités du pays.

A titre d'exemple, le Mastère Spécialisé de l'Université de Tunis El Manar<sup>162</sup> (UTM) « Création d'entreprises et Management de l'Innovation » (MS- CEMI) est conçu pour aider les candidats à concevoir, créer, lancer et accompagner sur le marché une solution innovante, une nouvelle activité, un nouveau procédé, un nouveau service ou un nouveau produit. C'est un cursus à caractère transversal dans lequel sont organisées des interventions interdisciplinaires pour répondre aux besoins spécifiques des différents candidats.

Ce type de formation tend à se généraliser dans toutes les universités publiques et privées du pays.

---

<sup>160</sup> C'est un programme de formation pour entrepreneurs en activité qui les dote d'outils spécifiques liés aux différentes fonctions de la gestion d'entreprise telles que le marketing, l'approvisionnement, la gestion des stocks, le calcul des coûts, la comptabilité et la planification financière.

<sup>161</sup> Ces dernières années, des modules d'entrepreneuriat ont été programmés dans diverses formations universitaires.

<sup>162</sup> Elle est constituée de 14 établissements universitaires (plus de 40 000 étudiants).

---

## 5.2. Les structures d'accompagnement et d'appui logistique

---

L'incubation est un phénomène récent en Tunisie. Peu utilisé par les structures d'appui, le terme « *incubation* » a été adopté pour la première fois dans le contexte d'appui des pépinières d'entreprises tunisiennes. Dans cette recherche, nous considérons les pépinières tunisiennes comme étant des structures d'incubation de projets et/ou d'entreprises. Toutefois, l'objectif de cette section est de présenter les principales structures d'incubation intervenant directement ou indirectement<sup>163</sup> dans le système d'appui à la création d'entreprises.

### 5.2.1. Les Centres d'Affaires des Chambres de Commerce et d'Industrie

Ces dernières années, les Chambres de Commerce et d'Industrie sont devenues actives dans le domaine de l'entrepreneuriat par la création de Centres d'Affaires dans les différents gouvernorats du pays.

Ce sont les derniers nés du système d'appui à la création d'entreprises faisant suite à la loi n° 2005-57 du 18 juillet 2005 relative aux centres d'intérêt public économique. Cette loi suggère leur gestion par la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) du gouvernorat d'implantation.

Les domaines d'intervention des Centres d'affaires couvrent les activités relevant de tous les secteurs économiques.

Ils ont pour but de faciliter la réalisation des projets et d'offrir les services d'assistances nécessaires aux promoteurs et investisseurs pour le lancement ou le développement de leurs projets et notamment :

- de renseigner les porteurs d'idées de projets, les promoteurs et les investisseurs sur les procédures de création d'entreprises, les avantages et incitations qui leur sont destinés, les sites d'installation possibles et les opportunités prometteuses d'investissement et de partenariat ;
- d'accompagner les entrepreneurs potentiels dans les différentes phases de démarrage et de suivi de la réalisation de leur projet et, notamment, dans la phase d'élaboration des études de faisabilité et de la finalisation du schéma de financement ;
- d'aider le créateur à la recherche de sources de financement ;

---

<sup>163</sup> Ce sont des structures qui ne sont pas spécialisées dans l'appui à la création d'entreprises, mais qui interviennent ponctuellement afin de supporter les structures spécialisées dans l'appui sur des volets précis.

- de mettre, le cas échéant et à titre onéreux, à la disposition des promoteurs et investisseurs, des bureaux équipés de moyens de communication et d'assurer les services de base ;
- d'organiser au profit des promoteurs et investisseurs des séminaires en vue de les informer sur les avantages comparatifs de la région ;
- d'accompagner dans la gestion, le fonctionnement et le suivi du projet après la création.

Les Centres d'Affaires oeuvrent aussi dans la résolution des problèmes de financement. À cet effet, ils interviennent avec les différents mécanismes de financement en faveur des nouveaux entrepreneurs.

Dans une première étape, 8 Centres d'Affaires ont été créés au siège de chaque Chambres de Commerce et d'industrie dans les Gouvernorats de Bizerte, Tunis, Béja, Nabeul, Sousse, Sfax, Gabès et Gafsa.

### **5.2.2. Les pépinières d'entreprises en Tunisie**

Les premières recherches se sont intéressées à la distinction entre les diverses catégories d'incubateurs (Brooks, 1986, Smilor et Gill, 1986). Ainsi, une distinction a été faite entre l'incubateur de développement de projets proposant un appui logistique et l'incubateur d'entreprises comme un système d'assistance aux entreprises en développement. En ce qui concerne notre recherche nous nous intéressons à ces deux catégories d'incubateurs<sup>164</sup>.

L'appui logistique aux porteurs de projets et aux entrepreneurs a vu le jour en Tunisie en 1973, suite à la construction d'hôtels d'entreprises industriels initiés par l'Agence Foncière Industrielle (AFI). Après cette première initiative, l'ex Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi a mis en place, en 1993, un programme de création de pépinières d'entreprises. Ainsi, des pépinières d'entreprises ont été construites dans des régions cibles dictées par l'intensité du chômage, par le manque d'infrastructure et par l'isolement géographique.

Au début de l'année 2000, trois catégories de pépinières d'entreprises publiques se sont développées en Tunisie avec les pépinières des technopoles ou des pôles technologiques, les

<sup>164</sup> Toutefois, nous utiliserons la terminologie de « pépinière » telle qu'elle a été adoptée en Tunisie.

pépinières de la convention API-Universités, appelées les « *pépinières des ISET* »<sup>165</sup>, et les pépinières indépendantes. La première catégorie de pépinières ou incubateurs est spécialisée dans les activités technologiques de pointe, alors que les deux autres catégories sont plus orientées vers l'appui des projets moins innovants et/ou généralistes.

Aujourd'hui, en Tunisie, il existe 21 pépinières publiques en activité, toutes catégories confondues.

#### 5.2.2.1. Les pépinières généralistes des universités et des écoles

Il existe deux types de pépinières généralistes publiques : celles qui sont conventionnées avec l'API et d'autres non conventionnées ou indépendantes. Ces deux catégories de pépinières se rejoignent dans la polyvalence (en référence aux activités appuyées), mais se séparent dans leurs logiques d'actions.

##### 5.2.2.1.1. *Les pépinières généralistes conventionnées*

Le 19 octobre 1999, une convention cadre entre le Ministère de l'Industrie et de l'Energie (MIE) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur (MES), a été signée pour créer des pépinières d'entreprises (Annexe 5).

Il existe en 2006, 12 pépinières d'entreprises API-Universités en service<sup>166</sup> et 4 en construction. Ce sont des structures locales dirigées par un comité de pilotage comprenant les différents opérateurs de la région (Gouvernorat, ISET, API, ANETI, BTS<sup>167</sup>, CCI, UTICA<sup>168</sup>, SICARs, ...). Ce comité veille à l'orientation des activités de la pépinière, l'appui dans la région et assiste le comité de sélection de projets.

---

<sup>165</sup> ISET : Institut Supérieur des Etudes Technologiques.

<sup>166</sup> Ce sont les pépinières : de Rades (Rades Technologie Plus), de Nabeul (Nabeul Elan Technologique), de Sousse (Sousse Tec), de Sfax (Sfax Innovation), de Gabès (Gabès Promotech), de Djerba (Djerba Création et Innovation), de Mahdia (Mahdia Entreprendre), de Kairouan (Kairouan Innovation Technologique), de Jendouba (Jendouba Créatic), de Ksar Hellal (Pépinière des Initiatives Innovantes), de Kef (Le Kef Eссор Technologique), de Gafsa (Gafsa Technologie du Futur).

<sup>167</sup> Banque Tunisienne de Solidarité.

<sup>168</sup> Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat.

Toutefois, chaque pépinière a trois rôles essentiels à remplir : *la formation et l'encadrement des porteurs de projets, l'incubation des projets (sans hébergement) et l'accompagnement en pépinière des créateurs d'entreprises.*

Les secteurs concernés par ce type d'appui sont les industries manufacturières, les services liés à l'industrie et les nouvelles technologies d'information et de communication.

Depuis 2001, date de création de la première pépinière API- Universités Nabeul Elan Technologie, ces 12 pépinières ont accompagné au total 1376 porteurs de projets et entrepreneurs (Annexe 13).

#### *5.2.2.1.2. Les pépinières généralistes non conventionnées*

Les pépinières non conventionnées bénéficient d'une large souplesse et s'organisent de façon personnelle sous la tutelle de la ou des université(s) ou de l'institut d'accueil.

Il existe, à notre connaissance, trois pépinières indépendantes :

- La pépinière d'entreprises « Carthage Innovation » de l'Ecole Polytechnique de Tunisie (EPT) ;
- la pépinière de l'Université de Tunis « Manartech ». La pépinière est située au sein de l'Université de Tunis el Manar (UTM) qui comprend : 11 Institutions d'enseignement supérieur et de recherche qui couvrent plusieurs domaines scientifiques, 3 Institutions de recherche, environ 2500 enseignants chercheurs et plus de 5000 diplômés délivrés annuellement. Cette pépinière s'inscrit dans une démarche de création et de développement d'entreprises innovantes qui prolongent notamment l'activité d'incubation développée à l'UTM ;
- La pépinière du Centre d'Innovation et de Développement de l'INSAT.

#### 5.2.2.2. Les pépinières spécialisées des technopoles

Afin de favoriser la recherche et le développement et dans le but d'ouvrir l'université à son environnement industriel, la Tunisie a créé plusieurs technopoles répartis dans plusieurs régions. Les objectifs stratégiques de la mise en place de tels espaces sont d'établir un lien entre la formation, la recherche et la production, de favoriser l'incubation et la création d'entreprises innovantes pour la valorisation des résultats de la recherche. Il s'agit aussi de

stimuler la création d'emplois, notamment pour les diplômés de l'enseignement supérieur, d'améliorer la capacité compétitive de l'industrie nationale et de favoriser l'investissement étranger en Tunisie.

Ces technopoles sont des sites composés d'espaces intégrés spécialisés dans un secteur déterminé tout en essayant de tenir compte des spécificités des régions. Ce sont des espaces<sup>169</sup> spécialement aménagés pour accueillir les activités des entreprises technologiques et/ou innovantes.

Le concept est basé sur l'innovation et la production. La production se fait dans des ateliers relais et dans une zone industrielle, alors que l'innovation technologique peut être effectuée dans une pépinière d'entreprises et/ou au sein d'un centre de ressources technologiques.

Ces technopoles cherchent à créer une synergie<sup>170</sup> en plaidant l'adaptation de la formation universitaire et en prenant connaissance des besoins du marché.

Il existe en 2006, 7 technopoles spécialisés<sup>171</sup> en activité et en construction dont lesquelles sont présents, des centres de formations, des centres de recherches, des pépinières d'entreprises et des centres de ressources technologiques. La plupart de ces technopoles sont des membres associés de l'Association Internationale des Parcs Scientifiques (IASP). La pépinière du technopole de Borj Cédria « InnoTech » et « la pépinière de projets des communications » de Tunis du pôle technologique d'El Ghazala, sont les plus avancées et les plus dynamiques.

#### 5.2.2.3. Le Réseau National des Pépinières d'Entreprises

En mars 2006, un Réseau National des Pépinières d'Entreprises tunisiennes est né (Annexe 6). Ce réseau englobe toutes les catégories de pépinières d'entreprises publiques tunisiennes.

---

<sup>170</sup> Par la relation entre les établissements d'enseignement supérieur et la spécialité du technopole.

<sup>171</sup> Le technopole El Ghazala spécialisé dans les NTIC, le technopole Sidi Thabet spécialisé dans la biotechnologie, le technopole de Borj Cedria spécialisé dans la production pharmaceutique, le technopole de Sousse spécialisé dans la nanotechnologie, le technopole de Sfax spécialisé dans les multi-média, le technopole de Bizerte spécialisé dans l'agroalimentaire, le technopole de Monastir spécialisé dans le textile.

Il a pour objectif de créer une nouvelle dynamique entre les pépinières, les dirigeants et les incubés.

Cette initiative a pour but de tisser des liens entre les pépinières conventionnées, les pépinières non conventionnées et les pépinières des technopoles.

#### *5.2.2.3.1. Les objectifs du Réseau National des Pépinières d'Entreprises*

Selon la charte du Réseau National des Pépinières d'Entreprises en Tunisie, le réseau vise la coordination des activités des pépinières opérationnelles à travers :

- le développement de flux d'informations ;
- l'organisation des manifestations nationales autour de la création d'entreprises ;
- la promotion du partenariat national et la coopération internationale ;
- le développement des compétences des responsables des pépinières ;
- la mise en œuvre d'un processus de certification- qualité des prestations de pépinières d'entreprises.

#### *5.2.2.3.2. Le fonctionnement du réseau*

Le réseau s'organise autour de deux organes de décision, à savoir le comité d'Orientation et le comité technique de Coordination.

Le comité d'orientation a pour charge de définir les orientations stratégiques. Ce comité est composé du président du Réseau (un des directeurs des pépinières), des membres directeurs des pépinières et les coordinateurs pépinières des institutions universitaires concernées, un représentant de l'API et un représentant de la Direction Générale des Etudes Technologiques. Chaque année, deux réunions ordinaires semestrielles sont organisées par le comité d'orientation.

Le comité technique de coordination comprend un directeur de coordination et une équipe dirigeante. Il a plusieurs tâches :

- il propose les actions à mener et les coordonne ;
- il appuie les pépinières membres du réseau ;

- il met en œuvre la stratégie arrêtée par le Comité d’Orientation ;
- il évalue les actions du réseau et leur impact sur le développement de la création d’entreprises en Tunisie.

Le budget du réseau est géré par l’API et l’engagement des dépenses est réalisé par le directeur du comité technique de coordination après accord du Directeur Général de l’API.

---

### **5.3. L’organisation du système d’appui à la création d’entreprises en Tunisie**

---

Une décennie après la loi d’orientation de janvier 1996, il apparaît que le secteur d’appui à l’entrepreneuriat tunisien s’est plus ou moins organisé pour répondre aux différents axes que nous avons identifiés dans la littérature. On distingue, à cet effet, une filière d’appui qui s’organise sous la forme d’un processus. Elle est résumée dans le « programme national de soutien à la création d’entreprises », et est décomposée en deux phases principales, une phase de « soutien à l’identification de projet », une phase d’« accompagnement pour la réalisation de projets ».

Les centres de l’API et les agences de l’ANETI, décrits dans la deuxième section, proposent des services de pré incubation tels que la sensibilisation, l’information et l’orientation des porteurs d’idées, ainsi que des services d’incubation tels que la formation, le conseil, l’expertise et l’accompagnement des porteurs de projets.

Plusieurs recherches ont traité des spécificités des services proposés aux porteurs de projets et aux nouveaux entrepreneurs (Bizzotto, 2003 ; Brooks, 1986 ; Hackett et Dilts, 2004 ; Gulotta et McDaniel, 1995 ; Paturel et Masmoudi, 2005 ; Lalkaka et Abetti, 1999) et ont montré que la performance d’un cadre d’appui dépend largement de l’existence des structures d’appui sur les diverses phases du processus d’incubation et de leur organisation de façon complémentaire (dans un cadre formel ou informel).

L’observation du contexte d’appui tunisien suggère que le développement d’un environnement d’appui à l’entrepreneuriat doit être basé, en premier lieu, sur

l'assouplissement des règles fiscales et juridiques, en deuxième lieu, sur les facilitations administratives et, en troisième lieu, sur l'appui financier, principalement en phase de création et de démarrage.

Toutefois, l'appui financier s'est diversifié ces dernières années avec la mise en place des structures de financement d'amorçage et la création d'une banque des PME qui interviennent davantage dans le financement de la création et du démarrage. Nous présenterons, dans ce qui suit, le système financier d'appui à la création d'entreprises en Tunisie.

### 5.3.1. L'appui financier

Aujourd'hui, la structure du marché financier tunisien se compose essentiellement de 14 banques de dépôts<sup>172</sup>, 7 banques de développement<sup>173</sup> et 9 banques off-shore<sup>174</sup>, 3 sociétés de factoring<sup>175</sup> et 17 bureaux de représentation de banques étrangères.

Toutefois, le paysage d'appui financier tunisien a longtemps souffert d'un manque d'engagement formel de ses institutions traditionnelles de financement en faveur de la création d'entreprises. En effet, ces structures interviennent en faveur de la création d'entreprises à des niveaux disparates et d'une façon irrégulière. Elles s'appuient sur des critères d'octroi assez strictes et inadaptés aux porteurs de nouveaux projets et, plus spécifiquement, les porteurs de projets innovants. Ceci peut être expliqué par trois variables principales.

D'abord, se trouve le critère du statut. En effet, pour deux projets similaires, une personne ayant le statut d'entrepreneur a beaucoup plus de chances d'octroyer un financement traditionnel (prêts, crédits...) que celui ayant le statut de porteur de projet. Ce même critère de statut est souvent significatif de compétence entrepreneuriale.

---

<sup>172</sup> Elles financent tout genre de projets de création, à l'exception des projets de création par des non résidents. Elles proposent des crédits à moyen et long terme et sous certaines conditions, des crédits à court terme, elles participent au capital des entreprises, elles collectent des dépôts dont la durée est supérieure à 1 an et des dépôts à vue de leur personnel et des entreprises dont elles détiennent la majorité du capital.

<sup>173</sup> Elles sont notamment spécialisées dans le financement des moyens et grands projets.

<sup>174</sup> Elles sont plus tournées vers les transactions avec les non résidents.

<sup>175</sup> Elles gèrent au moyen de techniques de gestion financière appropriées les comptes clients en acquérant leurs créances. Elles assurent notamment le recouvrement de ces créances pour leur propre compte.

Ensuite, le critère des garanties exigées par les institutions de financement se trouvent plus accessibles chez un entrepreneur que chez un nouveau porteur de projet.

Enfin, l'octroi d'un financement classique dépend largement de la nature du projet, du secteur et du marché ciblé. En effet, l'aversion au risque semble être très forte chez les institutions de financement tunisiennes. Les projets opérant sur des secteurs en crise ou inconnus (nouveau marché) sont condamnés à rechercher d'autres sources de financement (financement de proximité, capital risque, investisseurs privés...) que le financement traditionnel. Ainsi, le manque des moyens de financement à risque pendant les années 90 a été un handicap majeur pour les porteurs de projets technologiques et/ou innovants.

A coté de ces structures traditionnelles, des fonds de financement ont été créés. Le plus ancien de ces fonds est le Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle (FOPRODI). Créé au début des années 70. Ses objectifs étaient de favoriser la promotion des entrepreneurs, d'encourager la création et le développement des petites et moyennes entreprises et la mise en œuvre des mesures d'incitation à la décentralisation des investissements dans le domaine industriel. Il intervient sur trois axes : l'appui financier des nouveaux entrepreneurs, l'appui au développement des PME et l'appui du développement régional.

En 1982, un deuxième fonds a été créé, le Fonds National de Promotion de l'Artisanat et des Petits Métiers (FONAPRAM). Son rôle était de promouvoir les investissements dans le secteur de l'artisanat dans son sens large qui regroupe l'artisanat d'art, utilitaire et la petite manufacture.

Les premières années d'intervention de ce fonds ont enregistré des résultats instables<sup>176</sup> dus principalement aux manques des mesures incitatives dans les régions défavorisées, à la forte concentration sectorielle au niveau des branches « artisanat utilitaire »<sup>177</sup> et des « services », à l'absence de garanties suffisantes de la part des entrepreneurs candidats à l'octroi du crédit et, enfin, aux conditions d'accord se basant principalement sur la capacité du projet à créer de nouveaux emplois.

---

<sup>176</sup> Depuis l'entrée en activité du fonds et jusqu'en mars 1993, 14610 projets ont été financés, créant ainsi 58 440 postes d'emplois. Cependant, les projets financés ont enregistré une baisse, depuis mars 1992, ce qui s'est traduit par une baisse du nombre d'emplois créés sur la même période, passant de 932 en 1992 à 620 en 1993.

<sup>177</sup> L'artisanat utilitaire a accaparé 95,5% des projets effectivement financés, contre 4,5% seulement pour l'artisanat artistique entre les années 1991-1993.

Ce mécanisme a été alimenté en 1988 par un mécanisme de financement des besoins en trésorerie des artisans exerçant dans le traditionnel, appelé le fonds de roulement de l'Office National de l'Artisanat (ONA)<sup>178</sup> afin de préserver le tissu économique artisanal et aider les artisans pendant les périodes de crises.

Au cours des années 90, le paysage financier tunisien s'est profondément modifié avec le développement de la bourse, l'apparition de nouveaux acteurs comme les sociétés d'investissements (SICAV, SICAF et SICAR), les organismes de leasing, les sociétés de factoring, etc., afin de répondre à la diversification des besoins de l'entrepreneuriat libéral.

Comme la création d'entreprises n'est pas un phénomène spontané, elle se fait dans un cadre réglementaire, fiscal et, bien sûr, financier bien particulier. Aujourd'hui, les banques et les organismes et mécanismes de financement tunisiens ont vu leurs logiques d'action transformées afin de s'adapter et de pouvoir apporter une meilleure contribution dans le processus entrepreneurial et notamment l'appui au entrepreneur potentiel dans l'étude du projet, les analyses de rentabilité et les montages juridico-financiers.

Ainsi, en 1999, le fonctionnement du FOPRODI a été modernisé : le champ d'intervention de ce fonds a été développé sur d'autres secteurs d'activités tels que le secteur des services liés à l'industrie, le plafond d'investissement par projet a été ajusté à la hausse (il est passé de 1 à 3 millions de dinars tunisiens) et, enfin, ce fond a été associé aux SICARs et aux banques de développement.

Aujourd'hui, pour une mise en œuvre adéquate des interventions du FOPRODI, le Ministre des Finances tunisien a confié la gestion du Fonds à plusieurs banques tunisiennes et SICARs.

Quant au FONAPRAM, depuis 1999, son intervention a été étendue vers les professions libérales et quelques activités de services liées à l'industrie comme la maintenance et les bureaux d'études. Le plafond d'investissement éligible a été revu à la hausse (de 30 mille dinars à 50 mille dinars avec un apport minimal de 40% de fonds propres).

Toutefois, vu l'importance que représente le secteur des Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (NTIC) dans le développement économique du pays, un

---

<sup>178</sup> Les ressources de ce fonds sont prélevées sur les dotations budgétaires, allouées au FONAPRAM.

Fonds d'Incitation à l'Innovation dans les Technologies de l'Information<sup>179</sup> (FITI), a été créé en 1999, destiné à encourager la création de projets tendant à l'innovation dans les technologies de l'information. Ce fonds a été développé avec le concours des SICARs qui interviennent donc sous forme de dotations mises à la disposition des sociétés d'investissement à capital risque et gérées par ces dernières en vertu d'une convention à conclure avec le ministre des finances. Ces dotations sont utilisées pour la participation au capital des « start-up ».

#### 5.3.1.1. La nouvelle configuration du financement à risque en Tunisie

Les Sociétés d'Investissement à Capital Risques (SICARs) ont été créées dans le but de donner les impulsions requises pour les investissements des nouveaux entrepreneurs. La participation des SICARs dans le capital de l'entreprise est instituée en obligation pour l'obtention des crédits FOPRODI. Il existe plusieurs SICARs opérationnelles dont 23 sont conventionnées pour le financement du FOPRODI. Aujourd'hui, les participations du FOPRODI et des SICARs peuvent atteindre 90% du capital nécessaire.

Il existe, toutefois, deux principaux schémas de financement à risque avec l'intervention du FOPRODI ou du FITI. A titre d'exemple, pour un investissement pouvant atteindre 1 million de dinars, les SICARs et le FOPRODI interviennent avec un capital de 40% de l'investissement (400 000 Dinars) respectivement à l'échelle de 30% (120 000 Dinars) et 60% (240 000 Dinars) avec un apport de 10% (40 000 Dinars) de la part du promoteur.

Pour les projets à investissement supérieur à 1 million de dinars, il existe d'autres schémas de financement avec les concours éventuels des SICARs et du FOPRODI. Toutefois, le concours du FOPRODI est plafonné à un investissement global de 3 millions de dinars.

---

<sup>179</sup> Peuvent bénéficier du concours de ce fonds, les projets réalisés par des sociétés formées de personnes physiques de nationalité tunisienne répondant aux conditions suivantes :

- être titulaire d'un diplôme universitaire ;
- être en possession d'une idée ou d'un produit jugé innovateur dans le domaine des technologies de l'information ;
- s'engager à se consacrer à plein temps au projet.

Sont éligibles au concours du fonds, les projets nouveaux dont le coût ne dépasse pas 200 mille dinars ainsi que les projets d'extension dont le coût ne dépasse pas 200 mille dinars, y compris celui de l'investissement initial.

Les SICARs interviennent avec le FITI sur les projets dont le coût d'investissement ne dépasse pas les 500 000 dinars. Ainsi, pour ce type d'investissement, ils participent à l'échelle de 50% de l'investissement (250 000 Dinars) au prorata suivant : 2% (5 000 dinars) promoteur, 49% (122 500 Dinars) SICARs, 49% (122 500 Dinars) FITI.

Malgré la potentialité de financement de ces mécanismes d'appui, les premières études d'évaluation ont montré une utilisation insuffisante de ces outils, principalement due à la problématique de garanties et à la rigidité des procédures administratives.

Ces dernières années, la plupart des sociétés de capital risque tunisiennes se sont alliées pour la création d'une association. C'est une initiative de regroupement afin de se concerter sur des questions cruciales se rapportant à leurs activités et aux relations qu'elles doivent nouer avec les organismes d'accompagnement et les porteurs de projets innovants.

Ainsi, les différentes pépinières d'entreprises tunisiennes ont signé des conventions de parrainage avec des banques et des SICARs (annexe 13 et 14).

#### 5.3.1.2. Les mécanismes de micro-crédits

En Tunisie, est considéré micro-crédit tout crédit qui vise l'aide à l'intégration économique et sociale en finançant l'acquisition de petits matériels, d'intrants nécessaires à la production ou sous forme de fonds de roulement. Ces crédits peuvent être accordés également pour l'amélioration des conditions de vie. Leur objectif principal est de favoriser l'éclosion de micro-entreprises et l'emploi indépendant.

Les mécanismes de micro-crédits en Tunisie fonctionnent avec le concours du gouvernement (Ministère de finance, Ministère de l'emploi, la Banque Centrale...), des institutions d'appui telles que les ONG de développement et les associations<sup>180</sup>, de la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS), du Fonds National de Solidarité (FNS 26-26) et du Fonds National pour l'Emploi (FNE).

Historiquement, le mécanisme de micro-crédits a été pratiqué pour la première fois, en Tunisie, dans le secteur agricole en milieu rural par les apports du Programme de Développement Rural Intégré (PDRI) au cours des années 80.

---

<sup>180</sup> Le nombre des associations est passé de 6 en octobre 1999 à 170 en septembre 2005 (Mansouri, 2005).

La pratique du micro-crédits en zones urbaines est relativement récente en Tunisie date du milieu des années 90. Les premières expériences institutionnelles été tournées vers « l'amélioration de revenus » dans le cadre des PDUI. Ainsi, à cette époque, la Tunisie, comptait six principaux dispositifs d'appui financier à la micro-entreprise :

- le FONAPRAM ;
- le PDUI<sup>181</sup> ;
- le PDRI ;
- l'Office National de l'Artisanat (ONA), il intervient pour le Financement de projets d'artisanat par un mécanisme mixte de crédits et de subventions ;
- le Fonds National de Solidarité (FNS) par le biais de sa composante d'appui aux activités génératrices de revenus qui octroie des subventions et des prêts sans intérêts ;
- le Fonds National pour l'Emploi.

Néanmoins, ces mécanismes qui devaient été tournés vers une population démunie, n'ont pas permis de toucher efficacement ces couches sociales, tout en gardant une approche d'intervention économiquement durable.

Pour remédier à cette situation, les pouvoirs publics ont mis en place, au début de l'année 1998, un nouveau dispositif d'appui, à savoir le micro-crédit<sup>182</sup>. Son noyau dur est la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS).

#### *5.3.1.2.1. Le dispositif du BTS*

Géré par des institutions gouvernementales (Ministère de finance et Banque Centrale) et non gouvernementales (les ONGs), le dispositif de la BTS est financé principalement par le FNS, le FNE et les donateurs privés.

Ces fonds s'appuient principalement sur la solidarité du peuple et de l'Etat avec les couches sociales les plus démunies du pays. Cette expérience a été une forte réussite puisqu'elle a

---

<sup>181</sup> Aujourd'hui, le PDUI fournit pour 32 zones d'interventions un environnement propice pour le développement d'un cadre économique favorable avec la création de 29 zones d'activité ou villages d'entreprises et la création de 7 zones industrielles.

<sup>182</sup> L'activité de micro-crédit en Tunisie est régie par la loi organique N° 99-67, promulguée le 15 juillet 1999, ainsi que par les textes de décrets et arrêtés qui lui sont rattachés.

contribué significativement à la dynamisation des régions pauvres et à l'emploi des chômeurs non qualifiés.

Il semble qu'aujourd'hui, la BTS constitue le principal appui financier des micro-entreprises tunisiennes. Depuis sa création et jusqu'à la fin du mois de septembre 2005, le BTS a permis de financer environ 80 000 projets (Annexe 8) avec un montant global de l'ordre de 339 millions de dinars, pour un plafond de 50 000 dinars par projet.

Même si, ces dernières années, l'action du BTS a été élargie sur l'ensemble des régions de ce pays et ses activités se sont diversifiées, prouvent sa réussite, globalement le système souffre, d'une part, de l'instabilité de ses ressources et de la difficulté de son accès au marché financier et, d'autre part, les ONGs font face à un risque de pérennité dû principalement au faible taux d'intérêt, appliqué sur les crédits accordés aux projets, et au plafonnement de la prime d'activité qu'elles reçoivent chaque année .

Toutefois, malgré ces défis, le système de micro-crédits continue à se développer et essaye de contribuer à la stimulation de l'esprit entrepreneurial dans les régions de l'intérieur. Il joue un rôle social et économique important en fournissant des activités économiques répondant aux besoins des régions d'implantation.

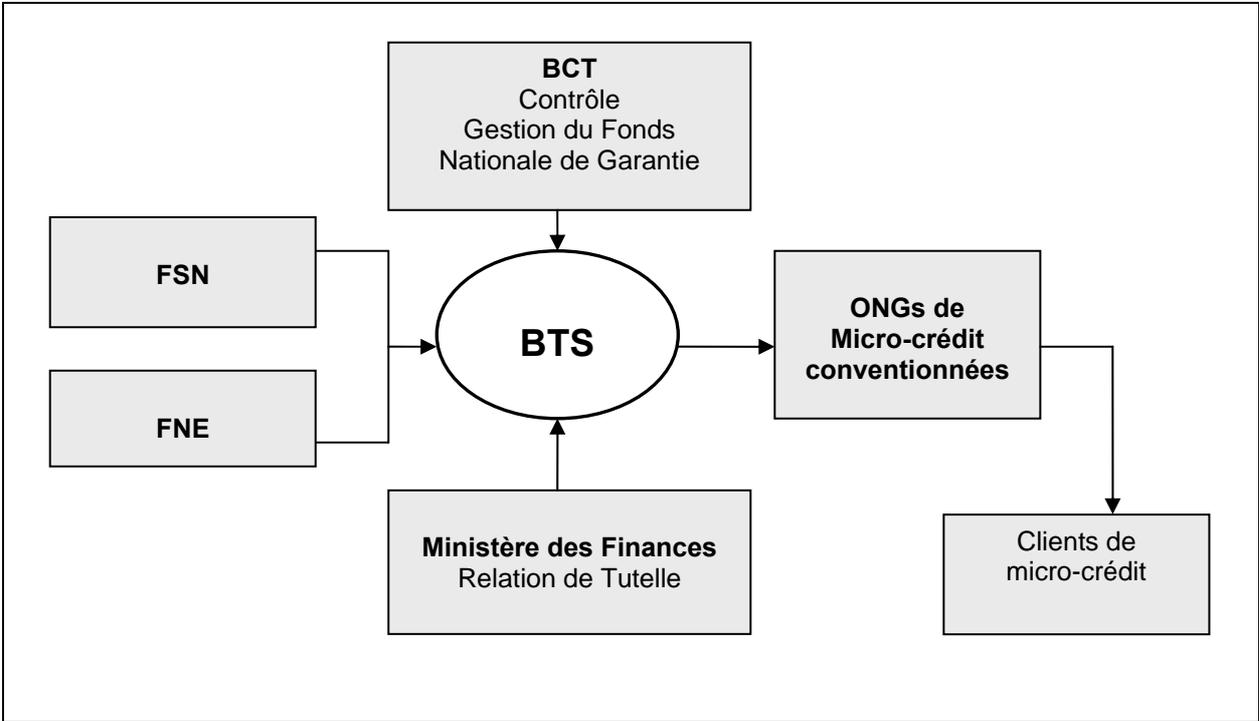


Figure 37- Le mécanisme de financement de micro-crédits de la BTS

### 5.3.1.2.2. Le FNE 21-21

Parallèlement à sa contribution au financement du BTS, le FNE, par son programme d'intervention en faveur de l'entrepreneuriat, de l'emploi et de ses lignes de crédit du FNE 21-21, vise à stimuler l'emploi des jeunes (Annexe 9). Il se charge de financer toutes les opérations susceptibles de développer la qualification des demandeurs d'emplois et de favoriser les possibilités d'emplois notamment par le biais :

- d'activités et de projets pour l'emploi indépendant et la création de petites entreprises ;
- de programmes visant la reconversion professionnelle des demandeurs d'emplois diplômés de l'enseignement supérieur afin d'augmenter leur employabilité et permettre leur insertion professionnelle sur le marché du travail sur le plan national et international ;
- de programmes de formation professionnelle, notamment dans le cadre de travaux d'utilité publique facilitant l'intégration professionnelle et sociale des demandeurs d'emplois peu qualifiés ou de faible niveau scolaire ou provenant des milieux défavorisés.

Le développement de l'esprit d'entreprise est au centre des programmes de ce fonds. La promotion de l'esprit d'entreprise consiste donc à favoriser les capacités entrepreneuriales chez les demandeurs d'emplois et à aider le jeune à créer non seulement son propre emploi, mais aussi des emplois pour les autres.

Il est à noter qu'il y a eu, à ce jour, création de plus de 7 500 entreprises grâce aux concours de ce fonds. Des jeunes diplômés du supérieur ainsi que d'autres, disposant de qualifications professionnelles, ont pu bénéficier des financements bancaires grâce à la ligne de crédit du FNE 21-21 mise à disposition des banques commerciales<sup>183</sup>. D'autre part, une autre ligne de crédit du FNE 21-21 a été mise à la disposition des SICARs pour financer l'apport au capital au profit de ces jeunes promoteurs et les aider pour le démarrage de leur projet.

Parmi les réalisations concrètes de ce Fonds, le développement de l'initiative individuelle dans la création d'emplois est rendu possible par le soutien des programmes existants (prêts

---

<sup>183</sup> Au cours de l'année 2005, 99.040 personnes ont bénéficié de l'intervention du Fonds 21-21, dont la proportion de cadres a représenté 14% (La presse Tunisie, 6 janvier 2006).

accordés par le BTS) et, surtout, par la mise en œuvre d'un mécanisme innovant sur plusieurs points dont notamment :

- la contribution des SICARs dans le capital des petites entreprises initiées par le Fonds ;
- l'octroi d'une garantie du FNE qui facilite l'engagement des banques commerciales.

La mise à disposition des futurs entrepreneurs de locaux adaptés pour différents profils, depuis le simple artisan au promoteur d'une start-up dans les NTIC, grâce à l'édification des cités de métiers, de locaux industriels, de pépinières d'entreprises et des pôles technologiques, est également à noter.

En conclusion, il semble y avoir aujourd'hui une nouvelle organisation du paysage d'appui financier à la création d'entreprises à travers, d'une part, des efforts d'intermédiation entre les différents organismes de financement (banques, SICARs et Fonds) et, d'autre part, la mise en place d'un système plus au moins cohérent et spécialisé vis-à-vis des acteurs (les porteurs de projets de création, les demandeurs de fonds et les pouvoirs publics).

Cependant, il est important de noter que le système de financement existant fait face à une problématique de coopération interne entre les différents intervenants financiers d'appui à la création d'entreprises et de collaboration avec les diverses institutions publiques d'appui logistique, de conseil et de formation afin de garantir un niveau d'encadrement efficace et un retour sur investissements.

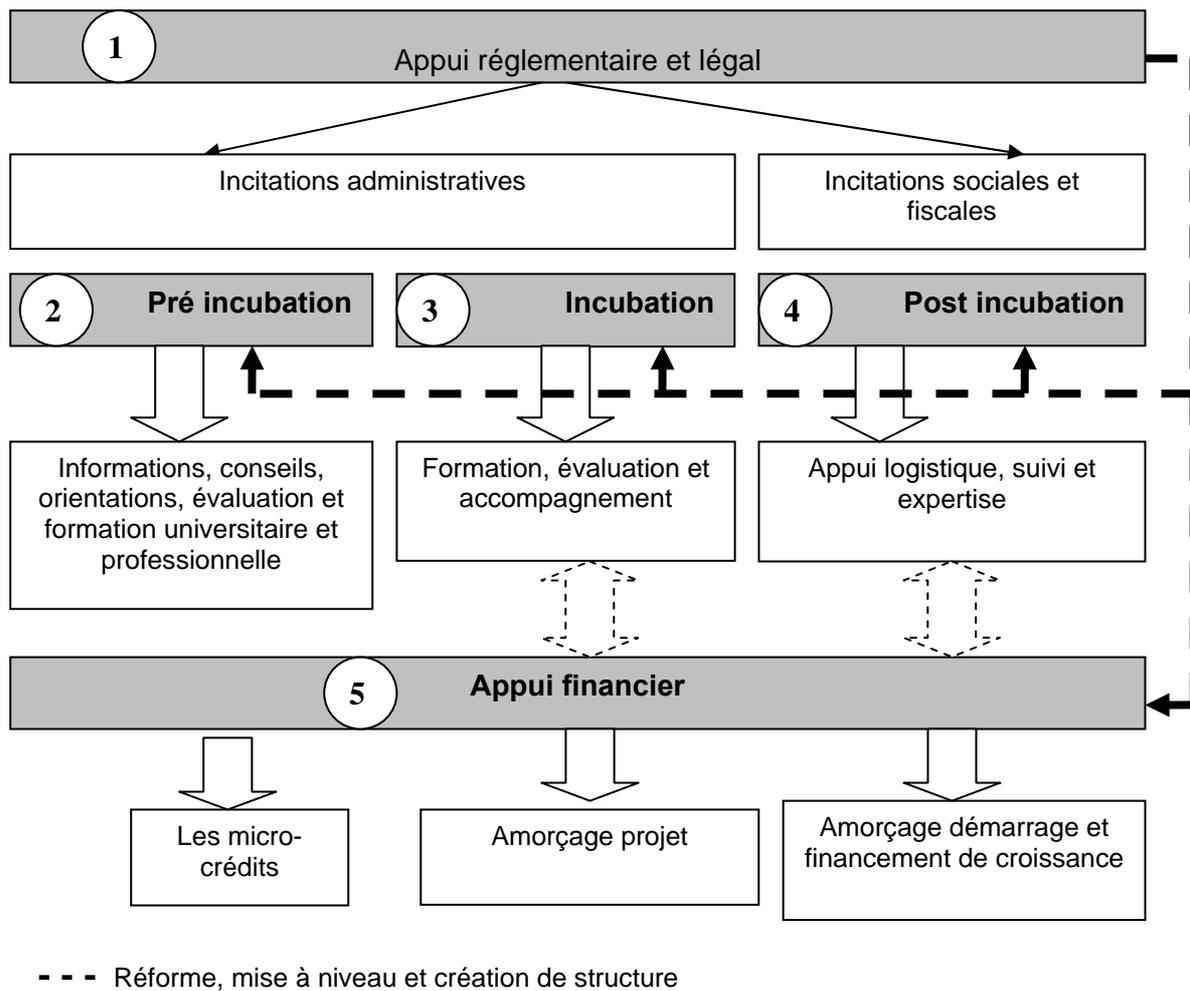


Figure 38 - Le cadre de l'appui à la création d'entreprises en Tunisie

## 5.4. Le processus d'incubation dans les pépinières tunisiennes

L'objectif de notre recherche est d'explorer le phénomène d'incubation à travers la compréhension en profondeur du déroulement des processus d'incubation en Tunisie. Nous nous sommes donc intéressé aux structures d'incubation et, plus spécifiquement, aux pépinières généralistes et spécialisées.

A cet effet, nous nous sommes entretenu avec des dirigeants de pépinières généralistes API-Universités et de pépinières spécialisées de technopoles afin d'explorer et décrire leurs pratiques d'incubation. Ces entretiens et les recherches documentaires ont permis d'identifier trois types de processus d'incubation :

- un processus en trois phases au sein des pépinières généralistes de l'API-Universités ;
- un appui en deux étapes spécifiques dans les mêmes pépinières que précédemment ;
- un processus en trois stades propre à la pépinière de projets de communication du technopole Al Gazala. .

### **5.4.1. La pratique d'incubation des pépinières d'entreprises généralistes API-Universités**

#### **5.4.1.1. Le profil des pépinières d'entreprises API-Universités**

Même si elles affichent des tendances généralistes, les pépinières API-Universités essayent de sélectionner des projets plus ou moins innovants dans des domaines précis (surtout dans le domaine des technologies d'information et de communication). Cette catégorie de pépinières essaye de contribuer directement ou indirectement<sup>184</sup> au développement économique local (Extrait Dirigeant 1).

« \* Notre pépinière est généraliste, elle est ouverte à tous types de projets quel que soit le secteur ciblé. Mais notre intérêt est spécifique pour le développement local, on essaye toutefois de détecter plus de projets dans le domaine des TIC. On cherche donc le maximum de projets innovants » (Entretien 5 MC).

« \* Concernant votre deuxième question sur le profil, on est une pépinière à la base généraliste, et comme on est situé dans la banlieue sud et à une proximité des zones portuaires de transit et à quelques kilomètres du centre ville, il est très difficile de dire que notre objectif est de développer le tissu économique local car, à proximité, il existe la zone industrielle la plus importante de la capitale et en plus les industries sont diversifiées. Donc la pépinière ne peut pas être spécialisée dans un secteur déterminé ni une pépinière de développement économique local. On cherche toutefois à contribuer à la politique nationale de création d'entreprises. De ce fait, notre objectif est de maximiser la création d'entreprises à l'échelle nationale toute en profitant de l'expérience de la recherche de l'ISET » (Entretien 2 WN).

« \* Malgré notre tendance généraliste, il est clair qu'aujourd'hui la majorité des projets ou des entreprises hébergées sont dans le domaine du TIC » (Entretien 2 WN).

#### **Extrait Dirigeants 1- Le profil des pépinières API-Universités**

<sup>184</sup> Les pépinières qui se situent dans des lieux déjà dynamiques ne peuvent pas affirmer une vocation de développement économique, elles contribuent toutefois indirectement au développement des entreprises déjà existantes dans la région en incubant des projets ou des entreprises qui proposent de nouvelles solutions répondant aux besoins de ces entreprises.

L'extrait « dirigeants 1 » montre que cette catégorie de pépinières est principalement généraliste. Son rôle n'est pas uniquement de développer le tissu économique local, mais aussi de créer un environnement entrepreneurial d'innovation.

Le dirigeant WN précise que cette catégorie de pépinière s'appuie, d'une part, sur les ressources<sup>185</sup> de l'ISET ou l'Institut d'appartenance et, d'autre part, sur les diverses ressources du réseau régional des institutions publiques et des structures partenaires privées.

Ceci montre que, d'ores et déjà, cette catégorie de pépinières baigne au sein d'un environnement scientifique et un environnement économique. C'est d'ailleurs le premier apport de cette catégorie de pépinières d'être un réseau à la fois scientifique et économique.

#### 5.4.1.2. Les objectifs, la mission et les rôles des pépinières API-Universités

Selon le site officiel des pépinières API-Universités « *La pépinière d'entreprises est un environnement d'accueil et d'accompagnement des créateurs d'entreprises devant fournir un appui à la formalisation de leurs projets et une aide au développement de leurs entreprises dans les premières années de leurs activités. Cet accueil se traduit par des conseils et une forte logistique dans le but d'améliorer significativement les chances de succès des créateurs d'entreprises* ».

Dans cette définition, nous distinguons la proposition universelle d'Allen et Rahman (1985) selon laquelle un incubateur d'entreprises accroît les chances de survie de l'entreprise (l'incubé) pendant ses années de formation.

Pour Lachtar (2005), le directeur des pépinières d'entreprise API-Universités, les pépinières ont été créées pour remédier aux problèmes de la création d'entreprises tels que :

- le coût d'investissement élevé au démarrage ;
- le manque d'expérience des nouveaux créateurs tunisiens ;
- la difficulté de maîtriser l'environnement ;
- le taux de mortalité élevé en phase de démarrage des entreprises tunisiennes.

Lachtar (2005) précise aussi que « *la création d'entreprises innovantes n'est pas le fait d'un processus spontané* ». Il considère que l'objectif de la mise en place de pépinière

---

<sup>185</sup> A savoir, les ressources matérielles en termes de mise à disposition de moyens technologiques et les ressources immatérielles en termes d'assistance et de conseils des corps enseignants.

d'entreprises est d'approfondir le concept d'accompagnement des nouveaux créateurs en proposant un dispositif complet d'appui à la création d'entreprises.

Lachtar (2005) précise que la pépinière a pour principal rôle d'accompagner les créateurs d'entreprise. Cet accompagnement est organisé en trois étapes : la formation des porteurs de projets, l'incubation pour le montage de projets et l'hébergement des nouvelles entreprises. Il précise aussi que la pépinière a pour mission de fournir de la logistique en interne et de développer une synergie entre entreprises, université et environnement.

Toutefois, le dirigeant MC (Entretien 5) souligne que chaque pépinière API-Universités a pour missions :

- d'évaluer les projets d'entreprises de manière à identifier avec leur initiateur les moyens optimaux pour leur concrétisation ;
- d'aider à identifier les partenaires nécessaires à la réalisation des projets (partenaires industriels, techniques, scientifiques, économiques, financiers, commerciaux, etc.) ;
- d'accompagner avec ses propres moyens matériels et immatériels jusqu'à l'autonomie de l'entreprise, selon un processus préétabli, mettant ainsi à disposition des nouveaux créateurs, des locaux et des moyens techniques adaptés tant à la finalisation de leur projet qu'au lancement de leur entreprise et à son développement.

Nous pouvons donc conclure que cette catégorie a trois principales missions : l'évaluation des projets, l'accompagnement et l'appui logistique.

#### 5.4.1.3. Les résultats des pépinières d'entreprises API-Universités

Lachtar (2005) a démontré que le nombre cumulé d'entreprises hébergées est passé de 20 au milieu de l'année 2003 à 56 au milieu de l'année 2005 et il est prévu que ce nombre passera à 63 en 2006. Cet accroissement peut être expliqué par la création de nouvelles pépinières API-Universités et l'accroissement des nouveaux créateurs d'entreprises demandeurs d'appui, suite à la campagne de promotion des pépinières pendant cette période (Annexe 13).

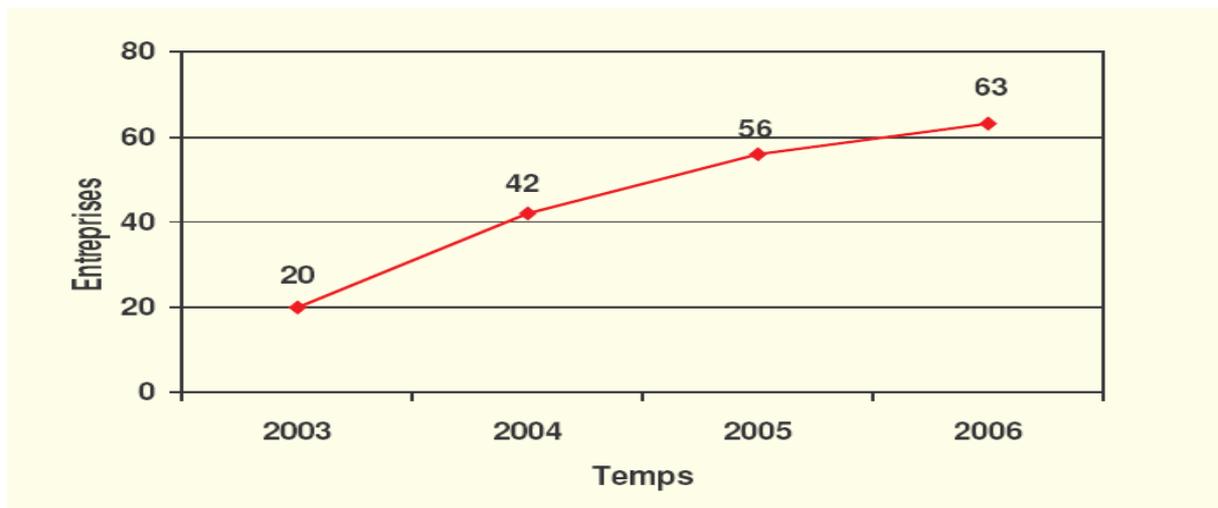


Figure 39-Evolution des entreprises accompagnées en pépinières (Lachtar, 2005)

Toutefois, la dernière étude qui date de juin 2006, a démontré que le nombre d'entreprises hébergées et accompagnées dans les pépinières a dépassé les estimations de 2005. En effet, depuis leur création, les 12 pépinières API-Universités ont hébergé 88 entreprises soit une moyenne de 7 entreprises par pépinière. Cependant, d'après le réseau national des pépinières d'entreprises tunisiennes, parmi ces 88 entreprises hébergées 35 sont déjà sorties des pépinières (Annexe 13).

#### 5.4.1.4. Le processus d'incubation des pépinières d'entreprises API- Universités

La revue de la littérature a montré que très peu de recherches se sont intéressées au processus d'incubation. Campbell, Kendrick et Samuelson (1985), dans leur étude des valeurs ajoutées des incubateurs d'entreprises privées, définissent implicitement le processus d'incubation en quatre étapes principales : une phase de diagnostic des besoins, une phase de sélection et de contrôle, une phase de financement et une phase d'expertise.

Toutefois, comme le stipule Hackett et Dilts (2004), mis à part les travaux de Campbell, Kendrick et Samuelson (1985), peu d'efforts théoriques ont été réalisés pour présenter les variables liées au processus d'incubation. Les seuls travaux sur le processus d'incubation ont porté sur une partie du processus, à savoir le processus de sélection des incubés (Culp, 1996, Lumpkin et Ireland, 1988).

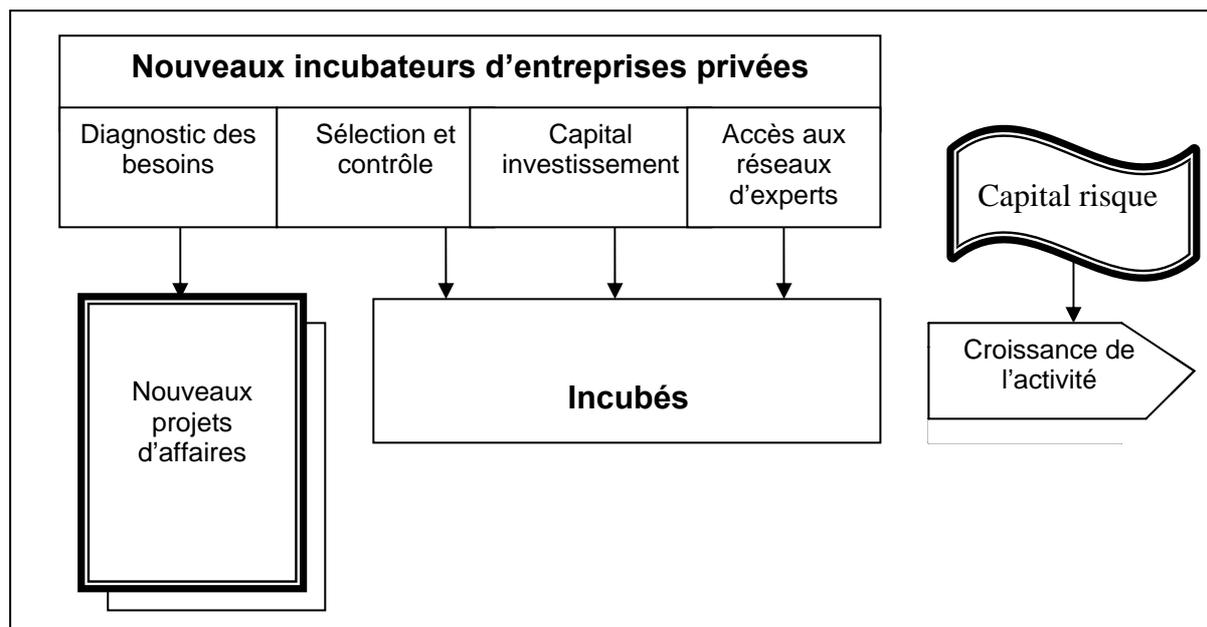


Figure 40- Les domaines de création de valeur (Campbell, Kendrich et Samuelson, 1985)

Néanmoins, dans le contexte des pépinières d'entreprises tunisiennes, la coopération entre l'API, les ISETs, les universités et d'autres institutions publiques partenaires a permis de créer un processus d'incubation qui se décompose en trois phases : une phase de formation (pré incubation), une phase d'incubation des porteurs de projets et une phase d'accompagnement des nouveaux entrepreneurs.

« \* Pouvez-vous m'expliquer comment se déroule le processus d'appui des porteurs de projets ou des nouveaux entrepreneurs ?

« \* C'est le cœur de notre métier, il se déroule en trois temps. Une phase d'information, de formation et d'encadrement des porteurs de projets ou des personnes qui ont juste une idée de projet. Le cycle de formation se fait principalement dans la pépinière si le nombre est suffisant ou bien il peut être sous traité dans le CSCE à l'API... Une deuxième phase d'incubation qui doit naturellement s'achever par la préparation du plan d'affaires et qui varie entre 3 à 6 mois... La troisième phase qui est l'objectif de la pépinière est l'accompagnement en pépinière du créateur d'entreprise qui a déjà créé son entreprise ou en phase finale de création de son entreprise » (Entretien 2 WN).

#### Extrait Dirigeant 2 – Les trois phases du processus d'incubation des pépinières API-Universités

Les propos du dirigeant WN (entretien 2) montrent que l'intervention des pépinières d'entreprises API- Universités est plus significative dans la troisième phase du processus d'incubation, ce qui correspond à la phase de post incubation.

En s'appuyant sur les propos des dirigeants des pépinières API-Universités interviewés et les sources documentaires, nous avons synthétisé les spécificités du processus d'appui de ces pépinières (Figure 41) telles que les conditions d'entrée, le contenu des services proposés et la durée de chaque étape.

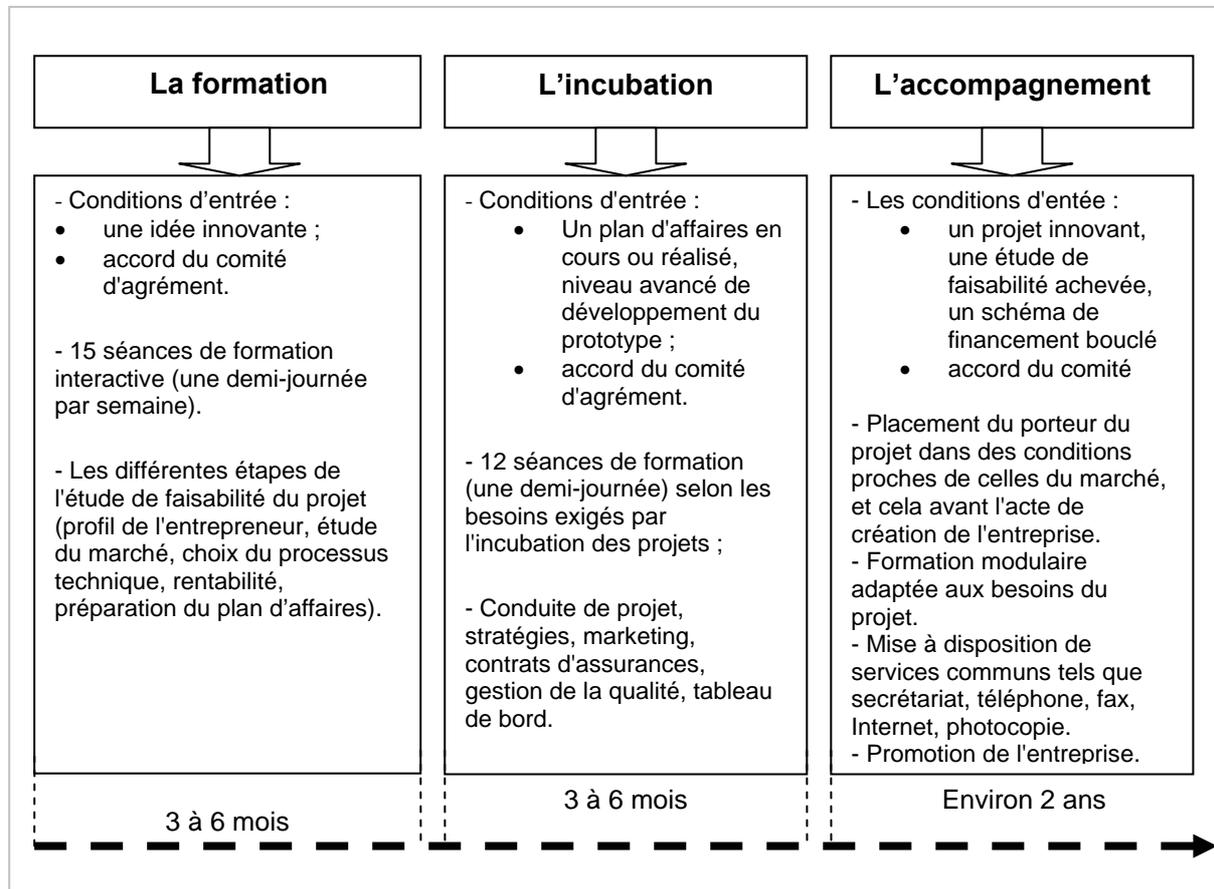


Figure 41- Le processus d'incubation des pépinières API-Universités

#### 5.4.1.4.1. L'appui de pré incubation dans le cadre des pépinières d'entreprises généralistes API-Universités

Cet appui concerne les porteurs d'idée de projet dans les secteurs de l'industrie manufacturière et les services liés à l'industrie. La nature de cet appui se résume à des séances hebdomadaires de formation interactive couvrant les différentes étapes de l'étude de faisabilité du projet et à un encadrement personnalisé des porteurs de projets.

- La formation

Cette formation de pré incubation des porteurs d'idée de projet a une durée moyenne de 3 à 4 mois<sup>186</sup>. Il s'agit d'une initiation au monde des affaires qui permet au porteur d'idée de tester ses capacités entrepreneuriales, d'étudier son idée de projet et d'évaluer son adéquation avec son profil. Chaque séance de formation dure une demi-journée (4h en moyenne) et elle est dispensée à des groupes de 15 à 20 porteurs d'idées de projet.

- L'encadrement

La phase d'encadrement de pré incubation permet aux porteurs d'idées de préparer leur projet tout en bénéficiant d'un accompagnement personnalisé par un expert. Cet encadrement porte sur *l'étude de faisabilité* du projet (comportant divers thèmes tels que l'environnement de l'entreprise, le profil de l'entrepreneur et le code d'incitation aux investissements), *l'étude de marché* (des cas pratiques d'une étude de marché), *l'étude technique*, le *cadre juridique* de constitution de l'entreprise, *la fiscalité*, *les normes* et *la propriété industrielle*, *l'étude de la rentabilité*, *le plan d'affaires*, *les techniques de communication* et *la mise en relation* avec les autres structures d'appui.

Pendant cette phase de pré incubation, les porteurs d'idée de projet ne peuvent pas bénéficier du service d'hébergement de la pépinière. Toutefois, les formations et l'encadrement se déroulent au sein de la pépinière ou peuvent être sous traités dans le CSCE de l'API, voire dans les Directions Régionales de l'API.

Depuis leur création, les 12 pépinières d'entreprises API-Universités ont encadré et formé 1168 porteurs d'idées et de projets pendant la phase de pré incubation (Annexe 13).

- La sélection

La phase de pré incubation dans le cadre des pépinières API-Universités porte aussi sur la sélection des porteurs de projets à l'entrée dans la pépinière. C'est une phase en quatre

---

<sup>186</sup> Selon la brochure du Réseau National des Pépinières d'Entreprises.

étapes : une première étape de contact, une deuxième d'entretien, une troisième de diagnostic et d'évaluation et une dernière étape de signature de convention. Le schéma suivant récapitule le processus de pré incubation dans le cadre de la sélection.

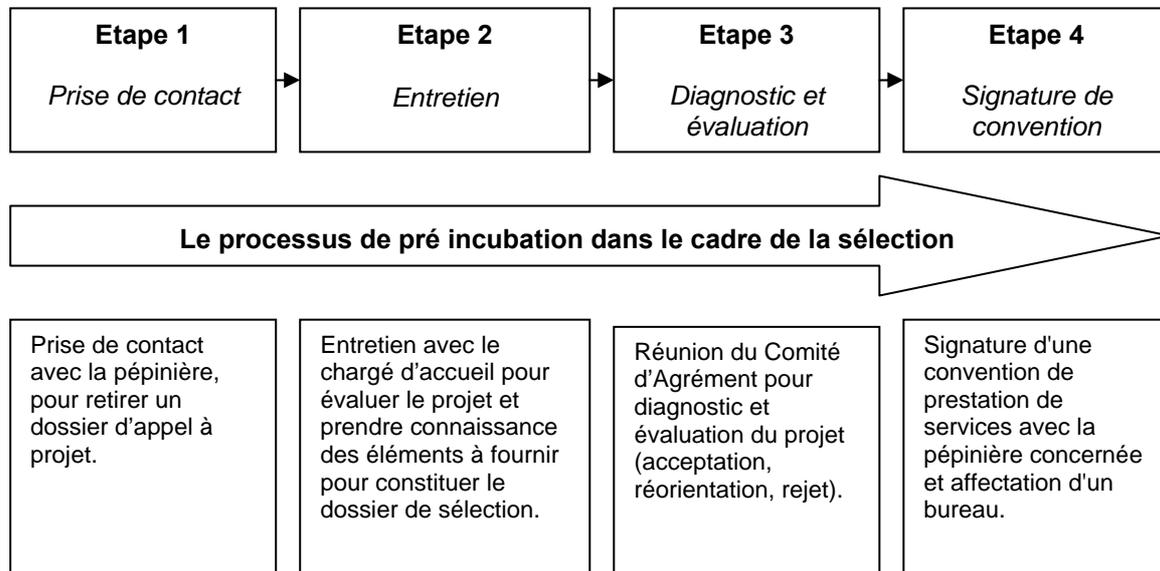


Figure 42- le processus de pré sélection des porteurs de projets

#### 5.4.1.4.2. L'appui d'incubation hors murs dans le cadre des pépinières d'entreprises généralistes API-Universités

Cet appui concerne les porteurs de projets en cours de réalisation de leur plan d'affaires ou ayant déjà finalisé ce dernier ou ceux qui sont à un niveau de développement du prototype. La phase d'incubation consiste en des séances de formation adaptées aux besoins des porteurs de projet et à des conseils personnalisés. C'est une expertise généraliste pour l'étude du projet. Toutefois, l'incubé peut bénéficier d'une expertise spécialisée (extrait dirigeant 3). Cette expertise est financée par le programme de modernisation Industrielle (PMI)<sup>187</sup>.

<sup>187</sup> Ce programme est financé par l'Union Européenne et s'inscrit dans le cadre de la politique de soutien au processus de modernisation de l'industrie pour préparer l'économie de la Tunisie à l'insertion dans la zone de libre échange prévue par l'accord d'association avec l'Union européenne du 17 juillet 1995 et dont l'établissement final est fixé en 2008.

« \* Les incubés peuvent accéder à l'espace commun de la pépinière après avoir eu l'accord du comité d'agrément, mais il ne peuvent pas être hébergé au sein de la pépinière. Au départ, ils bénéficient d'une expertise généraliste pour l'étude de leur projet. Cette expertise se résume en 12 séances de formation et elle est adaptée aux besoins des créateurs. En fait, les formations portent sur plusieurs points comme la conduite du projet, le marketing, les contrats d'assurances, la gestion de la qualité, le tableau de bord... pendant une demi-journée chaque semaine. Mais lorsque le projet est porteur et nécessite une expertise poussée, il passe par le comité PMI pour une assistance technique » (Entretien 2 WN).

### **Extrait Dirigeant 3- L'appui en incubation dans le cadre des pépinières API-Universités**

Le dirigeant WN précise que ces services de formation et de conseil peuvent être effectués au sein de la pépinière dans les locaux communs ou dans les salles de formation ou bien au sein des institutions partenaires de la pépinières (API, ISET, CCI, ANETI...).

Cette phase d'incubation dure en moyenne entre 3 et 6 mois pendant laquelle 12 séances (chaque séance dure une demi-journée) de formation hebdomadaire en moyenne sont proposées aux porteurs de projets.

L'incubé, pendant cette phase, ne peut pas être hébergé dans la pépinière, mais il peut accéder aux espaces communs après accord du comité d'agrément. Ainsi, l'incubation est une phase d'accompagnement des porteurs de projets hors murs (sans hébergement). Cet accompagnement est assuré par les dirigeants des pépinières et des experts externes sollicités, suite à une convention de partenariat ou par appel d'offre.

Toutefois, les dirigeants stipulent que leur pépinière a évolué et a adopté une stratégie d'incubation différente en hébergeant des porteurs de projets.

Depuis leur création, les 12 pépinières API-Universités ont incubé 102 projets d'entreprises en interne (avec hébergement) et hors murs (Annexe 13).

#### *5.4.1.4.3. L'appui d'incubation et de post incubation en interne dans le cadre des pépinières API-Universités*

Cet appui concerne le porteur de projet innovant, ayant déjà achevé son étude de faisabilité et son schéma de financement, en cours de création de son entreprise ou ayant déjà créé son entreprise. Le créateur bénéficie d'un service d'hébergement au sein de la pépinière, de conseils personnalisés, de formations modulaires adaptées à ses besoins, d'une mise à disposition de services logistiques en communs.

Pendant cette phase, le(s) dirigeant(s) de la pépinière accompagne(nt) le créateur dans la promotion de son entreprise et dans le tissage de partenariats. La période d'accompagnement en pépinière dure de 1 à 2 ans. Toutefois, durant la période de séjour, la pépinière propose quatre niveaux d'expertise : l'expertise personnalisée par un « coach », l'expertise comptable, l'expertise financière du projet et l'expertise internationale.

- *L'expertise personnalisée*

Cette expertise concerne les incubés (porteurs de projets et nouveaux entrepreneurs) des pépinières. C'est une expertise personnalisée hebdomadaire qui s'étend sur toute la durée d'incubation. Ainsi, pour le cas des incubés porteurs de projets, l'expert «coach» évalue les idées et les accompagne dans l'élaboration de leur plan d'affaires et jusqu'à la création effective de leur entreprise. Ceci correspond en réalité à un accompagnement d'incubation de projets.

Pour le cas des incubés nouveaux créateurs d'entreprises, ils bénéficient aussi du même type d'accompagnement personnalisé qui correspond à un suivi et un coaching pour la gestion du démarrage et de la gestion de leur entreprise. C'est une expertise de post incubation.

- *L'expertise comptable*

Les incubés, porteurs de projet et nouveaux entrepreneurs, bénéficient aussi d'une expertise comptable mensuelle tout au long de la période d'hébergement. Les experts proposent des formations liées à la comptabilité et des conseils concernant le tableau de bord, le bilan, la déclaration fiscale, la gestion de trésorerie...

- *L'expertise financière*

Elle a pour but de finaliser et présenter le dossier de financement à travers la banque qui parraine la pépinière<sup>188</sup> et/ou à travers la SICAR, membre du comité de Pilotage.

---

<sup>188</sup> Aujourd'hui, chaque pépinière du réseau national des pépinières d'entreprise est parrainée par au moins une banque tunisienne et une SICAR (Annexe 13 et 14).

- *L'expertise internationale*

Elle est réalisée par les experts des institutions d'appui et les experts des réseaux de pépinières partenaires internationales (Elan, APCE, RITIS, Marseille Innovation, ONUDI...).

Le dirigeant NW (extrait dirigeant 4) précise que l'appui pendant cette phase est à la carte. Il existe toutefois deux niveaux d'expertise : un premier niveau d'expertise généraliste et un deuxième niveau d'expertise spécifique.

Le premier niveau d'expertise a pour objectif d'assister les hébergés et les dirigeants des pépinières et il est assuré par des experts tunisiens. Le deuxième niveau a pour objectif d'accompagner les projets et les entreprises qui demandent une expertise technique pointue : il est assuré par des experts tunisiens ou étrangers dans le cadre du Programme de Modernisation Industrielle.

« \* Donc, après avoir passé la phase de sélection, il peut bénéficier de l'expertise de catégorie 1, c'est-à-dire l'expertise généraliste et aussi l'expertise de catégorie 2 c'est-à-dire l'expertise du programme de modernisation industrielle PME en cas d'extension du projet.  
En conclusion, il existe deux programmes d'expertise, un premier niveau d'expertise qui est assuré par des experts tunisiens pour assister les dirigeants des pépinières et les incubés ou les hébergés et un deuxième niveau d'expertise qui est assuré par des experts tunisiens et/ou des experts étrangers pour les projets les plus techniques.  
Toutefois, le deuxième niveau d'expertise n'est pas automatique, il y a des procédures à suivre. Les projets et/ou les entreprises sont présélectionnés pour passer devant le comité de sélection de la direction PMI afin de bénéficier de l'expertise du programme PMI.  
Ce programme a été mis en place suite à une convention entre la Tunisie et l'UE. Il a pour but d'accompagner les incubés qui ont besoin d'expertises poussées, et les dirigeants des pépinières. A ceci, il faut ajouter la convention qui a été signée entre le Ministère de l'Industrie et l'ordre des experts-comptables qui a pour objet d'affecter un expert-comptable à chaque pépinière. Cet expert intervient pendant deux demi-journées par semaine pendant 10 semaines. En tout 20 demi-journées. La première demi-journée a pour but de discuter d'un thème, donc en tout 10 thèmes de discussions pendant 10 semaines. La deuxième demi-journée est consacrée à l'accompagnement personnalisé de chaque incubé pendant 10 semaines. D'ailleurs pour que l'incubation se déroule bien nous demandons aux hébergés de nous préparer un rapport d'évolution de leur activité chaque 3 mois pour pouvoir réagir en temps réel et pour que l'hébergé justifie sa présence » (Entretien 2 WN).

**Extrait Dirigeant 4- Le processus d'incubation dans les pépinières API-Universités**

Le programme PMI est mis en œuvre par le Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des Petites et Moyennes Entreprises- MIE&PME- au travers d'une Unité de Gestion- UGPMI-.

L'objectif de ce programme vise à :

- développer la compétitivité des entreprises par l'assistance technique (Coaching et qualité) ;
- densifier le tissu industriel par l'encouragement à la création d'entreprises ;
- améliorer l'environnement des entreprises aux niveaux :
  - de la propriété industrielle et du registre du Commerce- RC,
  - de l'établissement à terme d'Accords de Reconnaissance Mutuelle- ARM- avec les pays européens dans les domaines de la qualité, de la normalisation et de la métrologie ;
- faciliter l'accès des PME au financement.

Dans le cadre de l'appui aux pépinières, le programme PMI finance l'assistance technique des promoteurs de nouvelles entreprises et met à leur disposition un ensemble d'outils permettant de mieux les aider à identifier et à réaliser leurs projets et à développer leurs entreprises.

Le dirigeant MC précise qu'au sein de sa pépinière, il existe deux volets d'accompagnement des porteurs de projet ou des créateurs d'entreprises. Un volet « coaching » correspond à l'expertise personnalisée et un volet « expertise » représente une forme d'expertise spécifique assez pointue.

Pour le dirigeant MC (extrait dirigeant 5), le volet d'accompagnement accordé dépend de deux variables : les compétences de l'hébergé et celles du coach.

Néanmoins, lorsque le coaching ne répond pas efficacement aux besoins des hébergés, une demande d'expertise est envoyée au comité de sélection du programme PMI. Ainsi, des « experts seniors » sont affectés.

« \* A côté de l'accompagnement généraliste et des formations suivies au cours de la phase d'incubation et de démarrage, nous assurons un accompagnement spécifique pour chaque entrepreneur hébergé au sein de notre pépinière. Celui-ci peut donc bénéficier d'un double service d'accompagnement, un coaching au sein de la pépinière et une expertise technique, commerciale et financière. Toutefois, l'expertise n'est pas automatique. On a recours à l'expertise lorsque le coaching n'arrive pas à répondre au(x) besoin(s) de l'hébergé. Le volet coaching porte sur une partie ou tout le business plan, ça dépend de la nécessité de l'accompagnement, c'est-à-dire ça dépend des compétences de l'entrepreneur. Ce coaching porte principalement sur l'étude de faisabilité. Si l'étude de faisabilité est élaborée et il n'existe pas de problème, le projet sera présenté devant les donneurs d'ordre financier pour avoir un financement aval. Sinon, si à partir de l'étude de faisabilité il s'avère qu'il n'est pas possible de répondre aux besoins techniques ou commerciaux ou financiers, le volet expertise intervient. Dans ce cas, nous soumettons une demande d'expertise au comité de sélection du programme PMI. Donc l'expertise suit un schéma évolutif :  
 Etape1 : le volet commercial doit être étudié, après, un jugement se fait sur la nécessité d'expertise. Ce jugement se fait par le coacher et nous. Si on juge à la fin que le projet n'a pas besoin d'expertise commerciale, on passe à l'étape 2.  
 Etape 2 : Etude du volet technique, le jugement se fait de la même façon que pour l'étude du volet commercial.  
 Etape 3 : Etude du volet financier, le jugement se fait aussi de la même façon. Mais lorsqu'on juge que le volet technique demande une expertise technique, les experts du programme PMI reviennent quelques fois sur l'expertise commerciale » (Entretien 5 MC).

#### **Extrait Dirigeant 5- Le processus d'incubation dans le cadre des pépinières API-Universités**

Toutefois, les dirigeants des pépinières critiquent l'organisation du système d'accompagnement des hébergés, concernant les procédures à suivre et la chronologie des étapes d'accompagnement. Ils précisent à cet effet que l'intervention des experts seniors est, dans certains cas, inefficace par rapport aux attentes de la pépinière et des hébergés (extrait dirigeant 6).

« \* Quelques fois, nous avons des surprises car on trouve qu'à la fin de l'expertise, la mission de l'expert n'est pas conforme aux sollicitudes des responsables des pépinières. Et je ne sais pas exactement si c'est un problème du cadre professionnel ou une question de compétence de l'expert. Les coachers sont sollicités par appel d'offre. Ils sont issus soit du secteur privé, soit du secteur public. Ils interviennent une fois par semaine pendant une demi-journée. C'est une mission de 6 mois renouvelable. Les experts PMI ou ce que nous appelons les experts seniors sont des experts des centres techniques ou des enseignants, voire des membres du conseil de l'ordre des experts-comptables » (Entretien 5 MC).

#### **Extrait Dirigeant 6- L'appui externe dans le cadre des pépinières API-Universités**

## 5.4.2. La pratique d'incubation des pépinières spécialisées des technopoles

Comme nous l'avons déjà mentionné, il existe sept technopoles spécialisés dans divers domaines scientifiques répartis sur l'ensemble du territoire tunisien. Le technopole El Gazala ou la cité technologique des communications, créé depuis 1998, représente la première expérience tunisienne dans le domaine. Les autres technopoles sont, en effet, soit dans leur phase de démarrage, soit en phase de construction. Ainsi, dans notre recherche, nous avons décidé de s'intéresser de près à la pépinière de projets d'Al Gazala ciblant les Technologies de la Communication qui représente le cas le plus significatif de l'expérience tunisienne dans le domaine de l'incubation spécialisée.

### 5.4.2.1. Le profil de la pépinière des projets de communication

La pépinière de projets d'Al Gazala est une structure d'appui des porteurs de projets d'entreprise spécialisé dans le domaine de la communication. Elle a été créée en 1999, date à laquelle l'incubation des premiers projets est entrée en vigueur.

Cette pépinière représente la première expérience tunisienne dans le domaine de l'incubation. Elle est définie comme « *une structure de partenariat qui définit et offre une plate-forme intégrée d'activités et de services spécialisés aux porteurs de projets innovants et aux PME qui souhaitent créer ou développer des activités innovatrices* » (ONUDI, 2000).

Elle a pour cible les diplômés des institutions supérieures, les enseignants-chercheurs et les porteurs d'idées innovantes dans le domaine des Technologies de l'Information et Communication.

Cette pépinière de projets baigne dans un environnement technologique diversifié (Figure 43) avec de nombreux centres de recherche et développement comme le Centre d'Etudes et de Recherche des Télécommunications, le Centre de développement de Tunisie Télécom, le Centre de Développement des Technologies Postales (CDTP). Des établissements d'enseignement supérieur sont aussi présents tels que l'Ecole Supérieure des Communications (SupCom) et l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques en Communication (ISETcom). Le centre de formation continue et de mise à niveau appelé Centre d'Information, de Formation, de Documentation et d'Etudes en Communication (CIFODE'COM) est également

sur le site. Plusieurs entreprises privées résident sur le pôle telles que ALCATEL Tunisie, ARCHIMED Tunisie, BMC, ERICSON Tunisie...

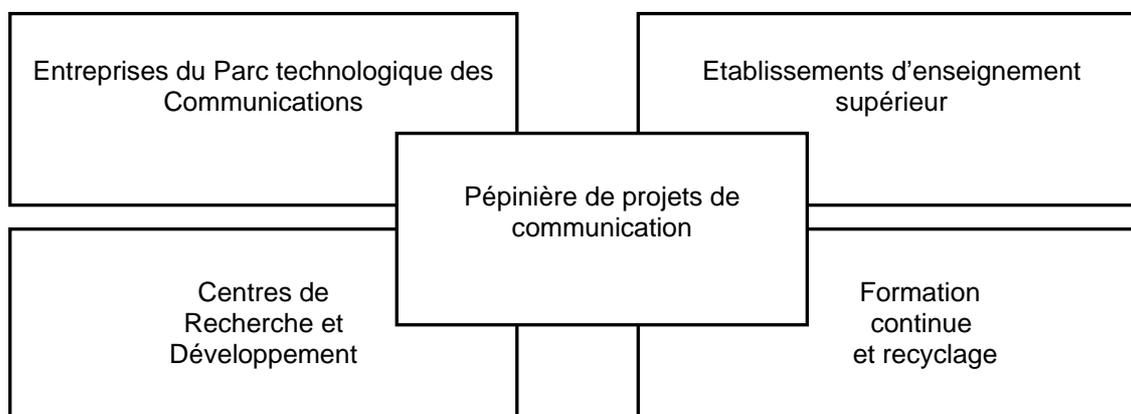


Figure 43- Le positionnement de la pépinière de projets de communication dans son environnement

#### 5.4.2.2. Les objectifs, la mission et les rôles de la pépinière de projets de communication

Le responsable NBK de la pépinière de projets précise que les objectifs de sa structure sont multiples.

« \*Quel est ou quels sont les objectifs de votre pépinière ?

Nous avons plusieurs objectifs, en premier lieu, on cherche à assister et encadrer les jeunes promoteurs, dans les différentes phases de la création d'entreprise. Ceci passe inévitablement par l'identification et la sélection des nouvelles idées de projets innovants qui est un autre objectif. On cherche aussi à faciliter l'insertion des nouveaux créateurs d'entreprises dans le tissu industriel.

On a aussi comme objectif de sensibiliser les jeunes diplômés à l'auto emploi. Ces différents objectifs, s'ils sont atteints, nous permettront de participer directement ou indirectement au développement d'une nouvelle génération de PME à haute valeur ajoutée pour le pays.

En fait, nous essayons de faire tout ce qu'il faut pour atteindre de ce dernier objectif» (Entretien 4 NBK).

#### **Extrait Dirigeant 7- Les objectifs de la pépinière de projets de communication**

Nous recensons donc cinq objectifs de la pépinière de projets, révélés par le dirigeant NBK :

- l'identification et la sélection des nouvelles idées de projets innovants ;
- l'assistance et l'encadrement direct des jeunes promoteurs, dans les différentes phases de création d'entreprises ;
- l'auto emploi des jeunes diplômés d'universités ;
- l'insertion des nouveaux créateurs d'entreprises dans le tissu industriel ;

- la participation à l'éclosion d'une nouvelle génération de PME à haute valeur ajoutée.

En ce qui concerne la mission de cette pépinière, le dirigeant NBK ajoute qu'elle est d'ordre économique et social en termes de créations d'entreprises technologiques et d'appui à ses créateurs.

« \* Notre mission est de développer la création d'entreprises technologiques. On essaye donc de mettre à la disposition des différents créateurs des ressources spécifiques aux technologies de la communication » (Entretien 4 NBK).

#### **Extrait Dirigeant 8- la mission de la pépinière de projets de communication**

La mission affichée par la pépinière est de devenir, au fur et à mesure de son développement, un lieu de ressources de structuration de l'entrepreneuriat caractérisé par un milieu innovateur et orienté sur des créneaux porteurs à vocation technologique, notamment dans le secteur des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

La vocation de la pépinière est de fournir aux porteurs de projets innovants (entrepreneurs potentiels) et aux entrepreneurs déjà actifs une gamme complète de services nécessaires pour planifier et transformer leur projet en opportunité d'affaires selon une logique d'innovation et de gestion optimale.

Pour le dirigeant NBK (extrait dirigeant 9), « *la pépinière sert de charnière entre la théorie et la réalité* ». Elle joue donc un rôle de relais entre la recherche et l'entreprise. La pépinière est un lieu de valorisation des recherches publiques.

Les extraits 7 et 9 montrent que la pépinière intervient activement au niveau de la phase de pré incubation pour sensibiliser les jeunes diplômés à la création d'entreprises innovantes et développer la valorisation scientifique des programmes de recherches.

« \* Un de nos rôles est de servir de charnière entre la théorie et la réalité. Nous cherchons à valoriser les recherches, à lier les chercheurs au monde de l'entreprise, à sensibiliser les étudiants et les jeunes diplômés à la création d'entreprises. C'est pour ces raisons que nous effectuons des actions de promotions de la pépinière et nous organisons des journées de sensibilisation au sein des écoles et des universités tunisiennes » (Entretien 4 NBK).

#### **Extrait Dirigeant 9- Le rôle de la pépinière de projets de communication**

Les données secondaires que nous avons pu collecter auprès de cette pépinière ont permis de comprendre que cette dernière assume les fonctions suivantes :

- la promotion de l'esprit d'entreprise ;
- l'identification, l'évaluation et la sélection des porteurs de projets innovants et des entrepreneurs ;
- le développement des capacités de gestion ;
- le conseil et l'assistance pour le développement de projet et, en particulier, sur les thèmes suivants : la technologie, le marketing, la gestion et la planification des activités.
- la recherche de financement ;
- la localisation des entreprises (espaces et services logistiques communs) ;
- le suivi (monitoring).

#### 5.4.2.3. Les résultats de la pépinière de projets de communication

Le dirigeant NBK indique que les résultats de la pépinière sont globalement satisfaisants, mais l'un des problèmes est l'inexistence de structure « aval » qui permettrait de prendre le relais des projets à la fin de l'incubation. C'est d'ailleurs pour cette raison que la pépinière continue à héberger ses incubés après la fin de la création effective d'entreprise.

Depuis sa création et jusqu'à mai 2006, 62 projets ont été déposés dont 40 ont été acceptés, sur ces 40 projets, 14 ont été incubés ce qui a permis de créer 8 entreprises.

Projets déposés	Projets acceptés	Projets incubés	Entreprises créées
62	40	14	8
100,00%	64,52%	22,58%	12,90%

Les premiers résultats de la pépinière montrent qu'en 2003, le nombre de projets incubés a atteint 7 alors qu'il n'y avait en moyenne que 3 projets pendant les trois premières années d'activité. Aujourd'hui, cette pépinière fonctionne à plein emploi vu qu'elle héberge à la fois des porteurs de projets et des nouvelles entreprises en démarrage.

Evolution du nombre de projets incubés				
1999	2001	2002	2003	Jan-04
4	3	2	7	8

#### 5.4.2.4. Le processus d'incubation au sein de la pépinière de projets

Pour identifier et comprendre le processus d'incubation, nous avons dépouillé nos données secondaires et nous nous sommes intéressé à la structure d'organisation de la pépinière de projets, à ses tâches « polyvalentes » et celles fortement « spécialisées ».

Les tâches « polyvalentes » concernent d'abord la promotion de la pépinière et l'identification des clients potentiels. Ensuite, l'accueil, l'évaluation et la sélection des clients potentiels. Enfin, l'assistance du projet, en matière de business plan, de gestion et la recherche de financement constituent les autres tâches de la pépinière.

En complément aux tâches polyvalentes, la pépinière remplit des fonctions « spécialisées » avec la formation, la technologie, le marketing et la gestion financière et administrative.

Ces deux catégories de tâches représentent les différentes phases du processus d'appui de la pépinière de projets de communication. Celles-ci ont permis de déterminer l'organisation de son processus d'incubation. Ainsi, ce dernier est organisé en trois grandes étapes:

- la phase d'identification, d'évaluation et de sélection des porteurs de projets que nous avons qualifiée de phase de pré incubation ;
- la phase d'assistance des porteurs de projets que nous avons assimilée à une phase d'incubation ;
- la phase de suivi des porteurs de projets que nous avons intitulée phase de post incubation.

##### 5.4.2.4.1. *Le processus de pré incubation au sein de la pépinière de projets*

Il est composé de trois phases successives (Figure 44), une phase de promotion et d'identification des idées de projet, une phase de pré évaluation et de sélection des demandes d'incubation, une phase d'évaluation et de sélection des dossiers de candidatures.

- La phase de promotion et d'identification

Dans cette phase, la pépinière essaye de promouvoir son activité et de sensibiliser le public cible à l'initiative privée. Les dirigeants de la pépinière de projets multiplient les manifestations de promotion et de sensibilisation dans les écoles et les instituts d'ingénieurs afin de détecter des porteurs d'idées innovantes.

- La phase de pré évaluation et de sélection des porteurs d'idée de projet

A l'issue de la promotion de l'initiative, le Comité de Pilotage de la pépinière de projets gère le rapport initial avec les porteurs d'idées de projet.

Il s'agit d'une pré-évaluation des candidatures sur la base des formulaires, des fiches de renseignements, des fiches de synthèse des idées et des fiches d'évaluation du profil des porteurs d'idées.

L'objectif est d'étudier et préparer ces demandes à une première sélection par le Comité de Pilotage.

Une fois les dossiers pré-évalués, le Comité utilise un ensemble de critères de sélection dans le but de préparer une synthèse des orientations générales du projet. Les critères de sélection des dossiers de candidature s'appuient sur:

- la correspondance du projet proposé avec les finalités, les services offerts et les conditions de collaboration de la pépinière ;
- le profil professionnel, l'aptitude entrepreneuriale et les motivations du candidat ;
- le rapport entre le projet et le secteur d'activité ciblée ;
- la capacité du projet à générer des résultats importants ;
- la capacité du candidat à gérer le développement jusqu'à son terme ;
- le recueil et l'analyse de toutes les informations utiles ;
- la définition claire des objectifs et des stratégies ;
- la planification des actions à réaliser.

- La phase d'évaluation et de sélection des porteurs de projets candidats

Les candidatures jugées potentiellement intéressantes sont portées devant une commission d'experts qui évalue, dans le détail avec les candidats eux-mêmes, certains points critiques des dossiers liés aux aspects techniques et stratégiques.

Néanmoins, lors de l'accueil des candidats porteurs de projets, le dirigeant de la pépinière présente les objectifs et les services de la structure ainsi que les caractéristiques des requis essentiels pour l'éligibilité des projets. Cette approche permet de réaliser une sélection ultérieure pour les cas où certains dossiers de candidats ne correspondent pas exactement aux finalités, aux thèmes, aux possibilités offertes, aux services et aux conditions de collaboration de la pépinière.

Suite à la présentation générale de l'idée de projet, chaque candidat est amené à exprimer son propre projet devant la Commission d'experts qui recueille toutes les informations, objets de l'évaluation, liées directement au projet et au profil professionnel du postulant. Cependant, outre l'aptitude entrepreneuriale et les motivations du candidat, la faisabilité technique, commerciale, organisationnelle, économique et financière ainsi que le rapport avec le secteur ciblé sont étudiés par cette commission d'experts.

Au terme de cette troisième phase, la Commission d'experts émet un avis favorable ou non sur les dossiers qui lui sont confiés et les transmet au Comité de Pilotage qui rend publics les résultats. Une fois les candidats sélectionnés, un contrat d'occupation des locaux au sein de la pépinière et d'offre de services logistiques et de conseils est rédigé. La signature du contrat fera référence à la durée de la phase d'incubation, aux conditions de paiement, à une charte déontologique et au règlement.

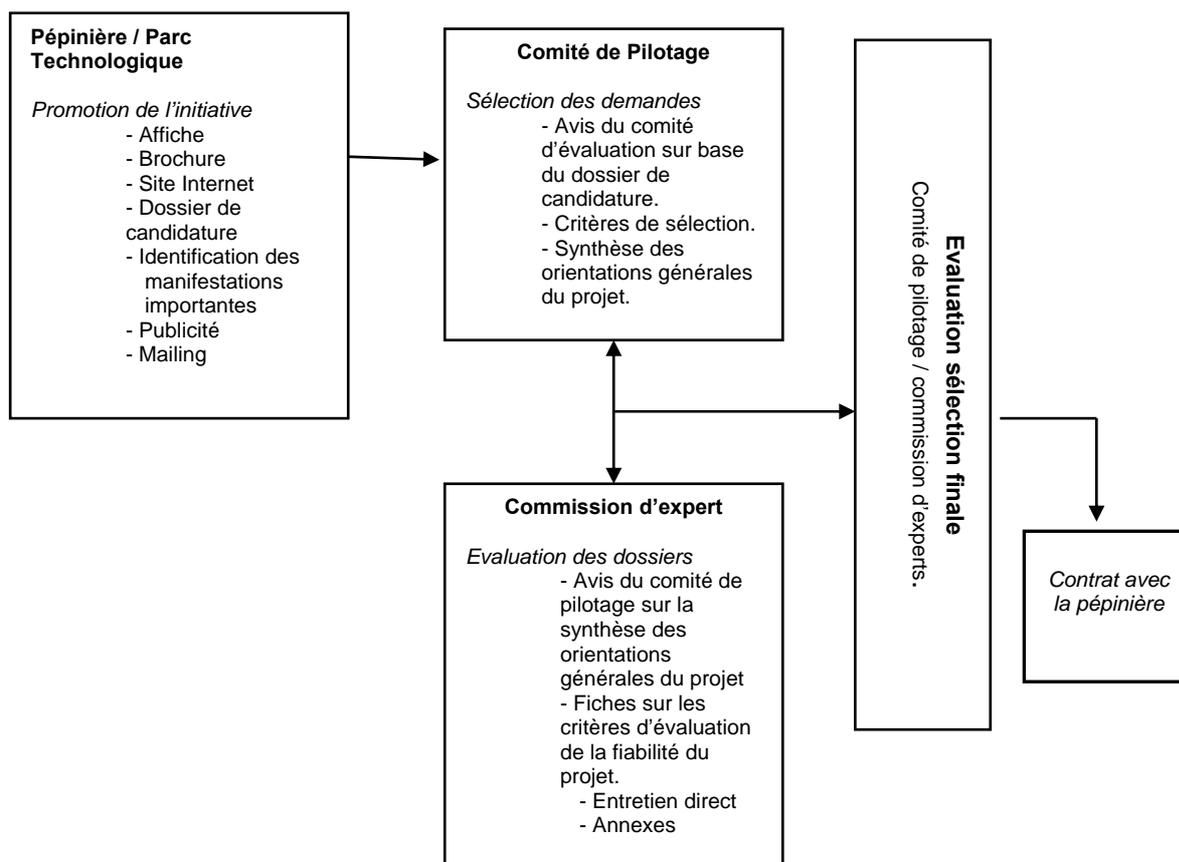


Figure 44- Le processus de pré incubation de la pépinière de projets de communication

#### 5.4.2.4.2. La phase d'incubation au sein de la pépinière de projets

A l'issue de la phase de pré incubation, les porteurs de projets sélectionnés rentrent dans une phase d'incubation destinée à permettre le passage de l'idée de projet, au projet effectif de création et à la constitution de l'entreprise. Pendant cette phase, les animateurs et les conseillers de la pépinière assurent une activité permanente de suivi et d'évaluation des porteurs de projets sélectionnés. Le responsable de la pépinière occupe un rôle central dans le déroulement du processus d'accompagnement.

Le processus d'incubation au sein de la pépinière de projets est un ensemble d'actions spécifiques d'accompagnement (formation, conseil, assistance et aide) qui se réalisent avec les besoins ponctuels des porteurs de projets (lors de l'apparition du besoin). C'est processus modulable par rapport aux spécificités de chaque projet incubé.

En phase d'incubation, à côté de la mise à disposition de moyens matériels (locaux, logistique et bureautique), la pépinière propose des ressources immatérielles de diverses natures. Ces dernières représentent la trame du processus pendant la phase d'incubation.

La pépinière de projets offre, en premier lieu, une formation de base ou une formation spécifique (selon les compétences du candidat) en matière de gestion d'entreprise, afin de garantir une rédaction rigoureuse du business plan. Cette formation se fait en interne ou elle est sous traitée chez les partenaires du technopole.

Cette formation porte sur les aspects suivants :

- la planification et la création d'entreprises ;
- le marketing (étude préliminaire du marché, de la stratégie commerciale, de la vente, de la distribution et de la promotion) ;
- la gestion technique et la gestion de la production ;
- l'organisation et gestion des ressources humaines ;
- la gestion administrative (obligation légale, assurances, etc.) ;
- la gestion financière, la comptabilité générale et analytique, le contrôle budgétaire, la gestion de la trésorerie, etc.) ;
- les techniques de négociation ;
- l'informatique.

En deuxième lieu, la pépinière de projets met à disposition quatre catégories (Figure 45) de services de conseils et d'assistance pour les porteurs de projets.

- Les conseils et assistance en matière de plan de développement

Afin d'augmenter de manière considérable les possibilités de succès des projets incubés, la pépinière propose un service de conseils et d'assistance en matière de plan de développement. Ce service permet à chaque incubé de préparer rigoureusement son plan d'affaires.

Les conseils et l'assistance portent généralement, sur le recueil et l'analyse de toutes les informations utiles, la définition claire des objectifs et des stratégies, la planification précise des actions à réaliser et l'évaluation de l'adaptabilité du plan d'affaires à des changements éventuels.

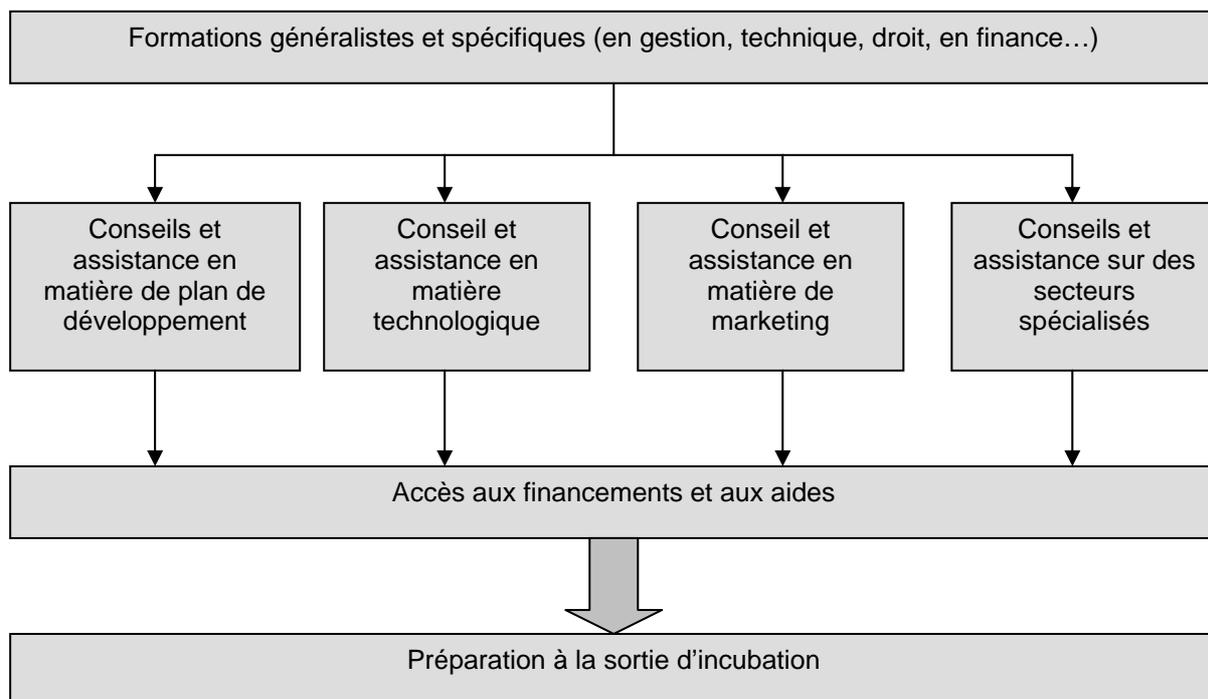


Figure 45- La phase d'incubation au sein de la pépinière de projets de communication

- Les conseils et assistance en matière technologique

Pendant cette phase d'incubation, le conseil technique (du porteur de projet) porte essentiellement sur l'évaluation de la validité technologique du produit qu'il entend lancer (surtout aux produits de la concurrence). Il peut aussi porter sur les aspects techniques du

projet et/ou sur l'identification de nouvelles technologies, de nouvelles idées pour de nouveaux produits, voire sur des possibilités de transfert de technologie, sur les recherches et développement appliqués à des produits ou à des technologies non suffisamment élaborés pour être utilisés avec succès.

Enfin, l'assistance peut concerner également l'évolution technologique dans les secteurs d'activité des incubés.

- Les conseils et assistance en matière de marketing

La contribution de la pépinière en matière de marketing consiste essentiellement à fournir des conseils et des orientations pour les porteurs de projets en incubation. Cette contribution est assurée en particulier par des experts en marketing, partenaires de la pépinière, ou par des collaborateurs extérieurs (le réseau de consultants de la pépinière). Généralement, le conseil et l'assistance en marketing portent sur la réalisation *d'études de marché*, l'élaboration de *la stratégie commerciale*, l'élaboration de la *politique promotionnelle*, voire du *plan marketing*.

- Les conseils et assistance sur des secteurs spécialisés

L'objectif de la pépinière est d'offrir aux incubés la possibilité d'obtenir le conseil d'un expert, à un coût raisonnable, pendant la phase de préparation du business plan et de les sensibiliser à recourir par la suite à ce type de prestations en démontrant qu'il s'agit de dépenses généralement très utiles.

Pendant sa phase de démarrage, la pépinière de projets n'arrivait pas toujours à offrir des prestations de conseils spécialisés pour chaque type de besoin. Toutefois, avec l'expérience, ses dirigeants ont pu connaître les secteurs où le conseil est le plus fréquemment demandé et, en même temps, préparer un répertoire des consultants et des organismes en mesure d'offrir de tels services.

A cet effet, des spécialistes de diverses institutions publiques (API, ANETI, UTICA, CCI, CEPEX...) de conseils et d'expertise interviennent pour l'assistance des incubés dans l'exploitation de certains domaines et secteurs spécifiques, vu que la pépinière a été, dès le départ, adossée au système national d'appui à la création d'entreprises.

Néanmoins, comme la pépinière baigne dans l'environnement technologique du secteur des TIC le plus important du pays, elle fait souvent intervenir les experts du pôle dans les services de conseils et d'assistance pour les secteurs spécialisés.

Cette pépinière s'appuie aussi sur l'expérience du dirigeant NBK dans le domaine des TIC, sur l'importance de son carnet d'adresses et sur son sens du relationnel.

Après plus de 6 ans d'activités, la pépinière de projets a pu construire son « pôle de compétences » à travers l'identification de plusieurs experts par discipline, afin de garantir une meilleure gestion de leur disponibilité. Ces expertises concernent le marketing, l'organisation de la production, la comptabilité et les problèmes fiscaux, le conseil juridique, le conseil en matière de brevets et de protection de la propriété intellectuelle, la gestion du personnel et la législation sociale, l'informatique et divers sujets technologiques.

A côté des services de formation et des divers services de conseils et d'assistance, la pépinière de projets propose aussi des services d'accès aux financements et aux aides. En effet, la pépinière offre à ses incubés un répertoire d'informations sur toutes les aides, les subventions et les facilités financières au niveau local, national et international dont ils pourraient bénéficier.

La pépinière, par l'organisation de certaines manifestations concernant le financement des projets innovants<sup>189</sup>, assure régulièrement un inventaire actualisé de tous les organismes et investisseurs susceptibles de fournir un financement de capital-risque aux porteurs de projets dans la phase d'amorçage projets (le capital initial ou « seed capital »), aux nouvelles entreprises en démarrage (capital de lancement ou « start-up capital ») et aux entreprises en phases de croissance (capital de développement initial ou « early stage capital ») (Annexe 17).

Toutefois, les incubés sélectionnés bénéficient d'une allocation mensuelle symbolique d'incubation (250 dinars<sup>190</sup>) attribuée par le Ministère des communications afin de leur financer les charges du quotidien.

---

<sup>189</sup> Nous avons eu l'occasion d'animer un atelier sur cette thématique de financement de projet innovant intitulé « le rôle des Business Angels dans le financement des projets TIC », lors de la 3ème rencontre internationale e-3M organisée par la technopole Al Gazala et Marseille Innovation. Nous avons remarqué que les dirigeants de la pépinière étaient très engagés sur cette problématique.

<sup>190</sup> Ce qui correspond à peu près à 150 euros.

#### *5.4.2.4.3. La phase de post incubation au sein de la pépinière de projets*

Le responsable NBK de la pépinière de projets estime qu'il est indispensable de rester à la disposition des nouvelles entreprises créées pour leur fournir un suivi en termes de conseils et d'assistance.

La pépinière de projets a développé plusieurs types de relations de suivi post création. Une relation d'hébergement et d'assistance de la nouvelle entreprise pendant sa phase de démarrage est ainsi prévue.

Le plan d'action de la pépinière de projets stipule qu'une relation de contact serait établie entre la pépinière et ses incubés à la sortie de l'incubation. Cette relation se résume à une rencontre d'une demi-journée par trimestre pendant les deux premières années d'activités et un entretien par semestre après les deux premières années. Lors de ces rencontres, la pépinière analyse le bilan d'incubation et de démarrage au regard des objectifs et des plans financiers. L'objectif est de relever les problèmes et de conseiller les entreprises.

---

### **5.5. Les modèles d'incubation tunisiens**

---

Après avoir décrit les deux processus d'incubation des pépinières d'entreprises API-Universités et de la pépinière spécialisée de projets de communication, nous rapprochons les modèles d'incubation des pépinières tunisiennes aux modèles d'incubation théoriques, identifiés dans le troisième chapitre.

Notre objectif n'est pas de tester tous les modèles théoriques que nous avons recensés dans la partie 1, mais nous tenterons de déterminer si une spécificité des modèles d'incubation des pépinières tunisiennes existe. Nous essayerons de comprendre la logique d'intervention de ces structures dans le processus d'incubation.

### **5.5.1. Le modèle d'incubation des pépinières d'entreprises API-Universités**

Comme nous l'avons montré dans la section précédente, les pépinières d'entreprises API-Universités interviennent sur les trois phases du processus d'incubation (dans sa définition large) de diverses façons<sup>191</sup>.

La première caractéristique des pépinières d'entreprises API-Universités est relative à la diversité des logiques de sélection de leurs hébergés. En effet, l'hébergement en pépinière concerne généralement les nouveaux créateurs d'entreprises. Mais, dans certains cas, les pépinières incubent aussi des porteurs de projets en interne.

En effet, même si les différentes pépinières de cette catégorie bénéficient des mêmes conditions d'appui de la part de leurs principaux promoteurs, à savoir l'API et les Universités, il existe des différences dans leur logique d'action. Nous avons ainsi distingué deux stratégies d'incubation. Une stratégie d'incubation classique et une autre évoluée.

#### 5.5.1.1. La stratégie classique d'incubation des pépinières API-Universités

Une des spécificités de certaines pépinières d'entreprises API-Universités est qu'elles interviennent hors murs sur les deux premières phases du processus (phase de pré incubation et incubation) alors qu'en phase de post incubation les opérations d'appui sont réalisées en leur sein. Pendant la phase d'hébergement ou de post incubation, les entrepreneurs bénéficient d'un appui adapté à leurs besoins spécifiques de démarrage de leur activité.

Cependant, pendant la première phase de pré incubation, les porteurs d'idée ou de projets bénéficient d'un appui généraliste de formation et d'encadrement pour la maturation de leurs idées ou projets et le traçage des grandes lignes de leur plan d'affaires. L'appui des pépinières pendant la phase d'incubation a pour rôle de répondre aux besoins de formations complémentaires et aux besoins spécifiques en expertise des porteurs de projets ayant déjà

---

<sup>191</sup> Les différentes pépinières d'entreprises API-Universités ne procèdent pas de la même façon. Chaque pépinière est adossée dans son environnement local et ses actions sont fortement liées à la dynamique entrepreneuriale régionale. Comme nous allons le voir, les pépinières situées dans des régions dynamiques n'hébergent que des entreprises en démarrage, alors que celles qui sont situées dans les régions en difficulté ou peu dynamiques s'occupent à la fois des porteurs de projets et des entreprises en démarrage.

bénéficié d'un appui de pré incubation. Cette phase d'incubation a pour objectif, d'une part, d'appuyer les porteurs de projets au cours de la préparation de leur plan d'affaires et de la création de leur entreprise et, d'autre part, de les préparer à l'entrée en pépinière.

Le modèle d'incubation des pépinières d'entreprises API-Universités est assez spécifique. En effet, les responsables (animateurs et directeurs) n'interviennent pas uniquement auprès des entreprises hébergées mais aussi auprès des porteurs d'idées et de projets qui sont physiquement non hébergés au sein de la pépinière, pendant les phases de pré incubation et d'incubation. Ils peuvent bénéficier des conseils, de l'orientation, d'un suivi informel de la part des dirigeants des pépinières.

Néanmoins, dans le cadre du système d'incubation des pépinières d'entreprises API-Universités, les expertises spécifiques ne sont pas accordées aux porteurs d'idées ou de projets accompagnés hors murs.

Cette configuration du modèle d'incubation des pépinières d'entreprises API-Universités est contextuelle (Figure 46). Elle se rapproche toutefois du premier modèle d'incubation que nous avons identifié dans le troisième chapitre, mais elle ne correspond pas exactement à sa logique d'intervention. En effet, dans le modèle 1, la structure d'incubation intervient sur toutes les phases du processus en interne alors que dans le modèle que nous avons détecté, l'intervention sur les deux premières phases du processus se fait hors murs et la troisième phase s'effectue en interne.

Dans ce cas, la pépinière d'entreprises est certainement une structure de post incubation mais qui tend à faire de l'incubation, voire de la pré incubation hors murs. C'est cette deuxième activité non formalisée qui fait la spécificité du modèle d'incubation tunisien des pépinières d'entreprises.

Les apports principaux des pépinières d'entreprises sont :

- l'appui logistique et, éventuellement, l'appui technique pour les entreprises en démarrage ;
- le réseau d'affaires ;
- l'accompagnement spécifique (coaching) et des expertises poussées pour les entreprises en démarrage.

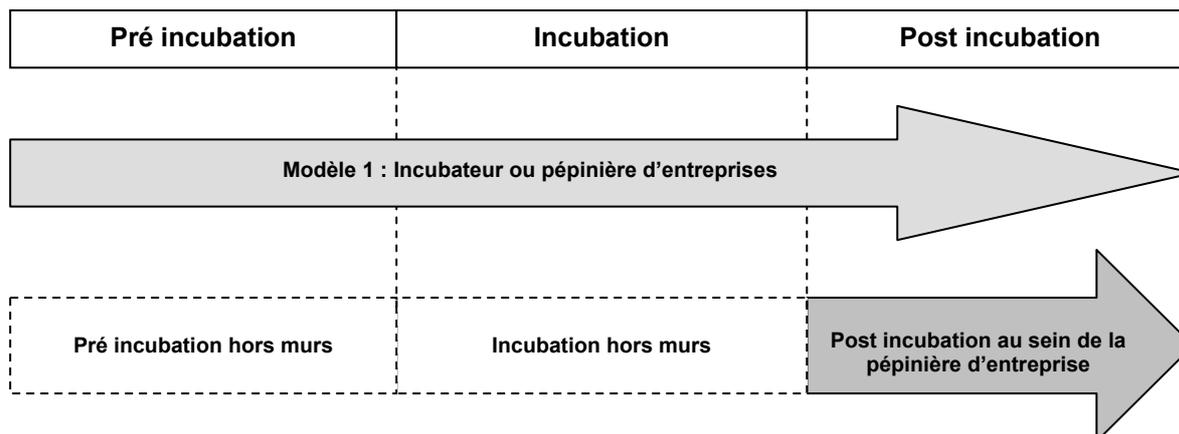


Figure 46- Le modèle d'incubation des pépinières API-Universités

### 5.5.1.2. La stratégie d'incubation évoluée des pépinières API-Universités

Comme nous l'avons déjà mentionné, certaines pépinières d'entreprises API –Universités ont évolué et font aujourd'hui de l'incubation de projets en interne. Nous avons remarqué, toutefois, deux logiques d'appui qui coexistent au sein des pépinières d'entreprises. D'une part, elles incubent à la fois des porteurs projets **en interne et hors murs** et, d'autre part, elles **hébergent des entreprises en démarrage**.

Ainsi, il apparaît que cette catégorie de pépinières d'entreprises est une structure d'incubation et de post incubation. Ceci amène à conclure que certaines pépinières d'entreprises API-Universités font parallèlement de l'incubation hors murs et de l'incubation en interne (Figure 47). Leur modèle d'incubation est proche du troisième modèle théorique d'incubation (modèle 3).

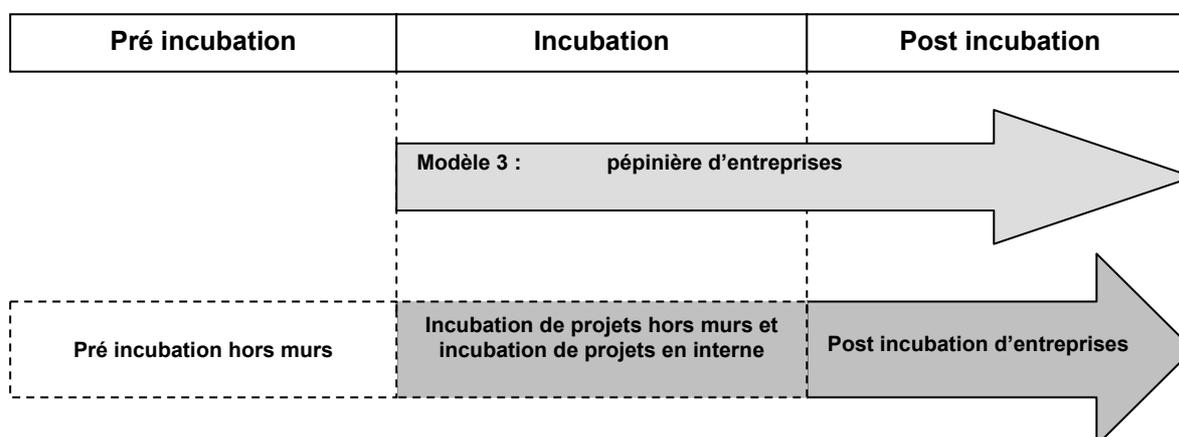


Figure 47- Le modèle d'incubation évolué des pépinières d'entreprises API-Universités

Pour comprendre cette diversité de modèle d'incubation, nous nous sommes intéressé à la terminologie utilisée. En effet, l'utilisation de l'expression de « pépinière d'entreprises » suggère que ces structures hébergent exclusivement des entreprises en démarrage ou en croissance. Il apparaît sur le terrain que ces structures incubent aussi des porteurs de projets de création d'entreprises.

Sur ce dernier point, il semble qu'il existe un désaccord entre les dirigeants des pépinières. En effet, pour certains dirigeants interviewés, la pépinière doit héberger exclusivement des entreprises en démarrage (Extrait dirigeant 10), alors que pour d'autres la pépinière doit intervenir aux deux niveaux. En effet, le dirigeant MC précise que l'incubation de projets est une stratégie interne qui permet **d'assurer à moyen terme un taux de remplissage** assez important en termes d'entreprises hébergées. Il précise que « *les incubés d'aujourd'hui seront les hébergés de demain, ce n'est qu'une question de temps* ».

L'objectif avancé par le dirigeant MC est d'assurer un nombre suffisant de candidats à la post incubation, à court et moyen terme.

«\* En ce qui nous concerne nous n'hébergeons que des entreprises en démarrage et même si dans certains cas nous avons dû sélectionner des porteurs de projets, ceux-ci étaient en réalité en train d'effectuer les dernières procédures de création...  
Pour nous, le critère fondamental de sélection des entreprises est le caractère innovant de l'activité ou du produit ou du procédé. Nous avons eu beaucoup de questionnement sur la définition de l'innovation recherchée lors de la sélection mais en définitif nous avons décidé de la définir par rapport aux spécificités de la région.  
Le profil d'entrepreneur représente aussi pour nous un critère de sélection. L'API nous a transmis une grille d'évaluation du profil, mais cette grille est rarement utilisée. Le profil est diagnostiqué selon une appréciation globale du comité de sélection. Nous nous appuyons sur l'appréciation des entrepreneurs bénévoles qui interviennent dans la sélection.  
Depuis que nous avons ouvert nos portes, chaque année, nous recevons plusieurs demandes d'hébergement de projets, que nous avons même jugé innovants. Mais vu que notre capacité d'hébergement est assez limitée, nous avons décidé d'héberger uniquement des entreprises en démarrage puisqu'elles sont plus avancées et elles sont plus susceptibles de créer de la valeur à court terme et de sortir de la pépinière au bon moment...  
Nous avons fait plusieurs demandes d'extension des locaux auprès de la région et de l'API mais pour le moment aucune réponse » (Entretien 1 RS).

#### **Extrait Dirigeant 10- Les pépinières hébergeant uniquement des entreprises en démarrage**

La sélection à la fois de projets et d'entreprises ou exclusivement des entreprises en démarrage est une stratégie interne propre à chaque pépinière. Les discours des dirigeants

révèlent que ces stratégies internes sont influencées par un certain nombre de facteurs. Ces facteurs sont homogènes<sup>192</sup> ou hétérogènes<sup>193</sup> et varient d'une pépinière à une autre.

### 5.5.1.3. Les variables influençant les stratégies de déploiement des pépinières API-Universités

Vu le caractère exploratoire de notre recherche nous n'avons pas cherché à tester les variables susceptibles d'influencer la stratégie de déploiement des structures d'incubation, déjà recensées dans la littérature (Chapitre 3). Mais, en s'appuyant sur les discours des dirigeants interviewés, nous avons cherché à dégager les variables contextuelles spécifiques au terrain tunisien.

Il semble que le *taux de remplissage* est le facteur le plus important qui influence les stratégies de sélection des responsables des pépinières. En effet, le dirigeant RS précise qu'il a adopté une *stratégie de spécialisation* sur la phase de post incubation, vu qu'il existe une forte demande d'appui de la part de plusieurs entreprises en démarrage. Il indique que la demande d'hébergement dépasse largement *les capacités d'accueil* de la pépinière.

C'est donc l'équilibre entre l'offre et la demande qui influence les stratégies internes des pépinières d'entreprises, et par conséquent, leurs modèles d'incubation<sup>194</sup>. Le dirigeant précise que la forte demande d'appui d'incubation ou de post incubation était prévisible : « *ceci ne nous a pas surpris, car la région est historiquement reconnue pour sa dynamique entrepreneuriale* ».

Les autres facteurs qui influencent directement ou indirectement les stratégies internes des pépinières d'entreprises API-Universités, **étaient l'innovation, les objectifs à la fois des décideurs et des responsables** (animateurs de la pépinière), **la nature du tissu économique régional et le taux de remplissage et la capacité d'accueil.**

---

<sup>192</sup> Ce sont les facteurs influençant revendiqués et partagés par tous les dirigeants interviewés ; nous les avons ainsi appelés les variables « stables ».

<sup>193</sup> Ce sont les variables qui ne sont pas partagées par tous les dirigeants interviewés et qu'au moins un dirigeant a mis en avant ; nous les avons dénommés les variables « instables ».

<sup>194</sup> Il apparaît donc que lorsque la demande d'hébergement est supérieure à l'offre des pépinières, ces dernières adopteront une stratégie de spécialisation, alors que lorsque la demande est inférieure à l'offre, les pépinières adopteront une stratégie d'intégration vers l'amont dans la filière de l'incubation. .

Les critères de sélection sont généralement les principales variables qui influencent la stratégie de déploiement des structures d'incubation. Ils se conçoivent comme des objectifs stratégiques internes.

Toutefois, les dirigeants des pépinières d'entreprises interviewés ont mis en avant le critère *d'innovation* qui représente la caractéristique primordiale d'intégration des projets ou des entreprises dans une pépinière.

Néanmoins, nous avons remarqué que les dirigeants ne définissent pas l'innovation de la même façon. Pour le dirigeant WN (Extrait dirigeant 11) l'innovation se matérialise par un projet de diversification par rapport à l'offre du marché, alors que le dirigeant RS (Extrait dirigeant 10) définit l'innovation par « la spécificité régionale ». Ce dernier précise que les projets incubés ou les entreprises hébergées sont sélectionnés sur la base de la complémentarité ou des liens de leurs offres (biens ou services) aux activités des entreprises de la région déjà existantes.

Les dirigeants interviewés s'accordent sur la complexité de l'appréciation du caractère innovant du projet. Le dirigeant MC, précise que la collecte d'information est essentielle dans l'appréciation. Alors que le dirigeant NW met en avant le travail d'équipe du comité de sélection et la dynamique produite par les membres de ce comité et le porteur de projet lors de l'analyse de l'innovation. Le dirigeant AG précise que cette analyse représente un des services de la pépinière. C'est une expertise fine et poussée très avantageuse, proposée à tous les candidats à la sélection (même s'ils ne seront pas hébergés). C'est une sorte d'analyse stratégique des forces et des faiblesses de leur projet et surtout de l'innovation qu'ils veulent développer.

Comme pour le dirigeant NW, AG met l'accent, d'une part, sur le « *travail d'une réflexion collective* » des membres du comité de sélection et, d'autre part, sur la complexité de l'appréciation de l'innovation.

« \*La sélection des entreprises innovantes est une étape fondamentale du processus d'appui que nous proposons. Dans la majorité des cas on oublie que l'étude de l'activité ou de l'innovation par les dirigeants de la pépinière, dans une première étape, et par le comité de sélection, dans une deuxième étape, est un travail d'expertise. C'est un service, en lui-même pour les nouveaux entrepreneurs qui veulent réussir. Même lorsqu'ils ne seront pas sélectionnés. J'estime qu'ils ont reçus des conseils d'experts et ceci est une forte chance...

\*Généralement, lors de la commission de sélection nous abordons des points essentiels concernant la nature de l'innovation et de l'activité. Les points forts et les points faibles sont répertoriés et classifiés par ordre d'importance, ceci permet au candidat d'avoir des points de vue différents et de nouvelles perspectives... L'innovation est généralement décortiquée et analysée point par point de sa conception jusqu'à sa commercialisation et ceci est un travail d'une réflexion collective qui n'est pas à sous estimer » (Dirigeant 3 AG).

Quels types de projets ou d'entreprises vous sélectionnez et selon quels critères ?

« \* En réalité, il n'existe pas de sélection sur un type spécifique de projet, notre objectif est de sélectionner des projets selon leur degré d'innovation et de faisabilité, mais j'avoue que ceci est complexe pour un pré diagnostic initial surtout dans le cas où les idées ou les projets ne sont pas encore matures...

\*La sélection de projet « n'est pas une science exacte », on peut se tromper dans la sélection surtout que les critères que nous utilisons sont subjectifs et s'attachent à nos prédispositions intellectuelles.

La dynamique qui se crée entre les membres du comité de sélection et le porteur de projet est très importante, vu que nous arrivons à avoir une première appréciation qui doit être à la fin partagée par les différents membres...

\*La sélection d'un projet c'est plus un travail de réflexion humaine, ce n'est pas une équation mathématique dans laquelle on fait rentrer des chiffres et on s'assure enfin si l'équation s'annule ou non.

Notre travail c'est de juger de l'homogénéité entre le porteur de projet et le projet même et l'appréciation de cette adéquation est facile à détecter. Toutefois, il est vrai que même si le projet est en adéquation avec son porteur, le caractère innovateur du projet est déterminant. Attention lorsque je vous parle d'innovation, c'est en termes de diversification...

\*En fait, nous n'avons pas vraiment les capacités d'accompagner des projets hyper innovants ou de grande envergure ou des innovations radicales, surtout lorsque celles-ci demandent beaucoup de moyens matériels et immatériels. D'ailleurs, pour ces types de projets l'API est mieux positionnée que nous et elle peut prendre en charge l'accompagnement par ses organes qui sont beaucoup plus développés et robustes en termes de réseau, de matériel, de financement... et je veux ajouter que si ce type de projet est faisable dans nos locaux sans ambiguïté, bien sûr que nous allons le sélectionner car il nous donne plus de crédibilité et de notoriété, mais notre objectif principal c'est de faire bien notre travail d'accompagnement qu'il soit de projets ou d'entreprises déjà créées...

\*L'innovation que nous cherchons se matérialise par un nouveau concept ou une diversification par rapport à la concurrence essentielle pour la garantie de la rentabilité du projet » (Entretien 2 WN).

« \*Nous sommes obligés de se retourner vers des porteurs de projets vu qu'il est difficile de trouver des entreprises innovantes en démarrage et qui ont vraiment besoin de notre appui. Nous essayons donc d'incuber des projets qui présentent des caractéristiques prometteuses qui sont susceptibles de développer des biens ou services innovants... De toutes les façons, nous sommes obligés d'incubé des projets...

Si nous voudrions vraiment développer de l'innovation il faut aller vers l'amont et travailler avec les jeunes porteurs de projets qui nous sollicitent ...

Le caractère innovation du projet ou de l'entreprise n'est pas aussi facile à apprécier. On essaye d'avoir le maximum d'information pour s'assurer de sa faisabilité pour enfin juger de la qualité de l'innovation proposée » (Entretien 5 MC).

### Extrait Dirigeants 11- La complexité de la sélection basée sur l'innovation

Le dirigeant MC précise qu'il est primordial de sélectionner des projets ou des entreprises « de qualité » (Extrait 12). Cette qualité recherchée se matérialise par la nature et la faisabilité de l'innovation développée par les incubés (Extrait 11). Il précise que l'incubation de projets est incontournable pour développer des innovations. Nous pouvons donc appréhender que la recherche de l'innovation a influencé la stratégie de déploiement de la pépinière vers l'incubation de projets.

Il précise que des barrières au développement de l'innovation existent telles que la recherche d'un taux élevé de remplissage par les promoteurs de la pépinière (Extrait 12).

« \* Pour le moment, le comité de sélection n'est pas très strict sur les critères vu que l'objectif est plus quantitatif que qualitatif. Donc les projets ne sont pas aussi innovants à cause du bombardement du système politique qui recherche les chiffres.  
En ce qui nous concerne, nous cherchons la qualité des projets ou des entreprises à héberger, alors que les hauts responsables de l'API et de la région cherchent plus la quantité que la qualité.  
Sincèrement, dans certaines situations, je ne préfère pas remplir mes locaux avec des projets ou des entreprises qui ne sont pas innovants. Je préfère mettre tous nos efforts sur les projets ou les entreprises innovantes existantes qui ont vraiment besoin d'un appui spécifique » (Entretien 5 MC).

#### Extrait Dirigeant 12- La confrontation des objectifs des dirigeants et des décideurs

Les dirigeants interviewés ont aussi retenu le problème de *définition des objectifs* de la pépinière. Elle est principalement due à la « confrontation des objectifs » des promoteurs et des responsables de la pépinière. En effet, les objectifs des dirigeants animateurs des pépinières sont plutôt de nature *qualitative* alors que les objectifs des décideurs (les responsables du programme de mise en place de pépinières) sont de nature *quantitative*.

Dans l'extrait « dirigeant 12 », il apparaît que le dirigeant MC, malgré l'autonomie qui lui est accordée au niveau de la gestion quotidienne de sa pépinière, fait face à une *pression des décideurs* publics qui cherchent à prouver la performance de la politique d'incubation d'entreprises en s'appuyant sur des résultats quantitatifs. Cette pression politique a été relevée dans la littérature. Hackett et Dilts (2004) ont montré que les recherches sur l'incubation s'accordent sur le fait que les structures d'incubation sont généralement jugées a priori performante par la mise à disposition des moyens et des services d'appui (conseils, assistances, accompagnement). Pour approuver cette croyance politique de performance, les sponsors publics se réfèrent fortement aux chiffres (projets incubés, entreprises hébergées, nombre d'emplois créés, nombre d'entreprises sorties).

## 5.5.2. Le modèle d'incubation de la pépinière de projets de communication

Cette pépinière a pour objectif principal d'incuber des porteurs de projets innovants dans le domaine de la communication. Cependant, l'entretien réalisé auprès du directeur NBK de cette pépinière a révélé que cette dernière intervient sur les différentes phases du processus d'incubation.

En effet, les différentes étapes de la phase de pré incubation sont assurées par les responsables de la pépinière allant de l'identification des porteurs d'idées de projets jusqu'à la signature du contrat d'incubation entre l'incubé et la pépinière de projets.

La phase d'incubation qui représente le cœur de métier de la pépinière de projets est assurée en interne ou au sein des structures partenaires pour des actions ponctuelles d'expertise ou de production. En effet, vu que la pépinière de projets est implantée dans un environnement spécifique d'innovation, elle s'appuie sur les ressources matérielles et immatérielles des structures<sup>195</sup> de recherches, d'enseignement et de production implantées dans le technopole.

« \* Les projets qui ont migré en entreprises sont encore fragiles et n'arriveraient pas à couvrir leurs besoins de fonds de roulement au cas où elles sortent des conditions d'appui de la pépinière de projets. Si la pépinière se désengage de ses entreprises, le risque d'échec est très élevé et ainsi ceci remettra peut être en cause notre système d'incubation. Les nouveaux entrepreneurs ont encore besoin de l'assistance et de l'expertise. Réellement ils sont encore en incubation mais ils ont dû créer leur entreprise pour réaliser leurs premières opérations commerciales. Celles-ci sont possibles même avec le statut d'incubation, mais les incubés avaient besoin de se légitimer en tant qu'entrepreneurs surtout qu'ils ciblent le marché international » (Entretien 4 NBK).

### Extrait Dirigeant 13- La post incubation et le besoin de légitimité des incubés

La phase de post incubation est aujourd'hui assurée par la pépinière, vu que le contexte actuel des projets qui ont bénéficié des services d'incubation, nécessite un appui de post incubation. En effet, les projets incubés se sont transformés en entreprises à l'intérieur de la pépinière. Le dirigeant NBK juge qu'il est prématuré de se détacher de ses entreprises pour diverses raisons telles que l'insuffisance des moyens financiers pour couvrir les besoins de fonds de roulement ou le manque de compétences critiques (l'entreprise a été créée avant la fin du programme de formation ou d'expertise d'incubation). Le dirigeant NBK a mis en avant la notion de « *légitimité d'incubation* » recherchée par les incubés.

<sup>195</sup> Il s'agit des structures partenaires qui siègent dans le comité de sélection ou du comité de pilotage de la pépinière de projets de communication.

Nous considérons, toutefois, que cette légitimité est réciproque. En effet, comme nous allons le voir dans le chapitre 6, certains incubés précisent que l'une des raisons de l'entrée dans une pépinière est le besoin de légitimité. L'entrée en pépinière leur procure une certaine notoriété et confiance en leur projet. De même, certains incubés précisent que la création de l'entreprise à un instant précis est nécessaire pour ne pas perdre la notoriété acquise ou pour développer une nouvelle légitimité. Ce sont de *nouveaux besoins* découlant de l'évolution de leurs projets et de leurs réflexions.

La littérature sur l'incubation a mis en avant cette notion de légitimité recherchée par les incubés ou les nouveaux entrepreneurs. Cullière (2003) et Berger Douce (2003) ont montré que les structures d'appui et, plus spécifiquement, les structures d'incubation sont des mécanismes de légitimation efficaces pour les jeunes entrepreneurs et pour leur entreprise.

Le dirigeant NBK insiste sur l'intérêt de l'appui post incubation qui permet, d'une part, de soutenir les nouvelles entreprises en démarrage (qui étaient des projets d'entreprises à l'entrée de l'incubation) et de surmonter les périodes de crises et, d'autre part, *de s'assurer de la réussite du programme d'incubation*.

Le modèle d'incubation de la pépinière de projets de communication correspond au modèle théorique 1. La pépinière intervient sur les trois phases du processus ou, plus explicitement, ses incubés passent par les trois phases du processus.

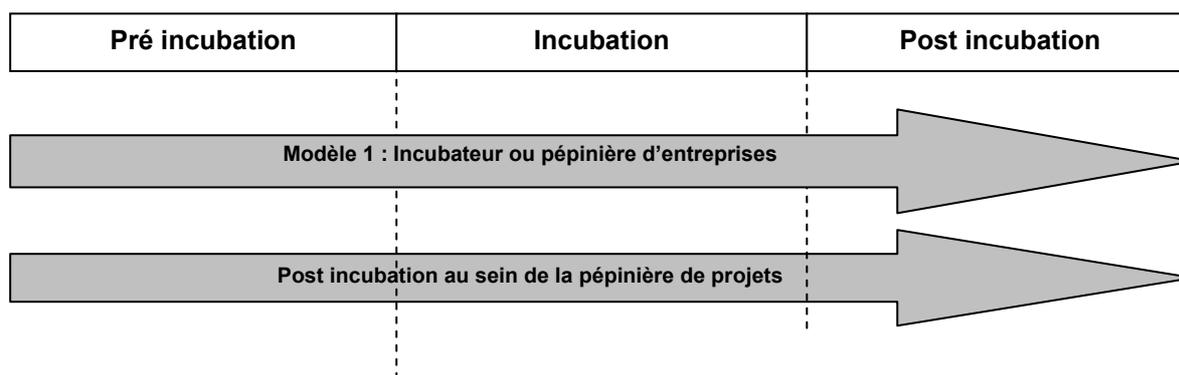


Figure 48 - Le modèle d'incubation de la pépinière de projets de communication

Le dirigeant NBK signale, toutefois, que l'appui des porteurs de projets est radicalement différent de l'appui des nouveaux entrepreneurs. Ainsi, au sein de la pépinière de projets, l'appui en phase d'incubation est strictement différent de l'appui en phase de post incubation.

Le dirigeant précise aussi que la pépinière de projets s'est *réorganisée en interne* pour séparer les deux catégories d'incubés (porteurs de projets et nouveaux entrepreneurs).

« \* L'incubation de projets et l'incubation d'entreprises sont deux processus différents. Avec l'expérience, nous avons compris que les besoins des entrepreneurs en démarrage sont très différents des besoins des porteurs de projets. Au départ, lorsque que nous sommes au stade d'incubation, il est possible d'apporter quelques modifications, voire des modifications substantielles sur le projet. Mais une fois que le projet a atteint sa forme d'entreprise, il est difficile de le modifier. Il devient donc nécessaire de suivre ces nouvelles entreprises pendant leurs premières années de démarrage, sans pour autant apporter des changements sur leur activité. Ainsi, pour que nous soyons efficaces, nous avons décidé de séparer physiquement les porteurs de projets des nouveaux entrepreneurs. Notre pépinière de projets est divisée en deux parties. Une partie incubation de projets, ce qui correspond aux locaux gauches et une partie hébergement d'entreprises, ce sont les locaux situés à droite. Par cette séparation, cela ne veut pas dire que nous cherchons à éloigner les porteurs de projets des nouveaux entrepreneurs, au contraire ils sont toujours en contact et nous supervisons avec grande attention la dynamique qui peut se créer par ce contact » (Entretien 4 NBK).

#### **Extrait Dirigeant 14- La séparation entre la phase d'incubation et de post incubation**

Le dirigeant NBK précise aussi que l'activité de post incubation va migrer à court terme vers la nouvelle pépinière d'entreprises. En effet, à proximité de la pépinière de projets une pépinière d'entreprises est en train de se construire au sein de la technopole Al Gazala.

A cet effet, la pépinière de projets serait uniquement spécialisée dans l'incubation de projets d'entreprises alors que la pépinière d'entreprises sera spécialisée dans l'hébergement et l'appui aux entreprises en démarrage ou en développement.

« \* Actuellement, nous avons procédé à cette séparation dans la pépinière de projets, mais à court terme nous n'allons plus héberger les entreprises en démarrage. Nos locaux actuels vont être mis uniquement à la disposition, des porteurs de projets d'entreprises. La pépinière d'entreprises va donc prendre le relais pour héberger les nouvelles entreprises qui se créent à l'issue de l'incubation.

Elle se situe où cette pépinière d'entreprises ?

«\* Pour le moment, elle est dans sa phase de construction, le chantier se trouve juste derrière la pépinière de projets et, normalement, dans un an, elle serait opérationnelle.

A cet effet, nous sommes en train de réfléchir sur la nécessité de changer ou non l'appellation de pépinière de projets. Nous sommes plus ou moins convaincus qu'il est possible d'utiliser l'appellation incubateur de projets. Afin d'éviter toute confusion éventuelle entre notre pépinière de projets et la future pépinière d'entreprises du technopole » (Entretien 4 NBK).

#### **Extrait Dirigeant 15- La relation entre pépinière de projets et pépinière d'entreprises**

Cet extrait montre que le dirigeant NBK est conscient de la nécessité d'utiliser des terminologies adaptées aux logiques d'incubation. L'utilisation de l'appellation « pépinière » apparaît inadaptée dans le contexte d'incubation de projets, elle est spécifique à l'hébergement d'entreprises en démarrage. L'appellation « incubateur » est propre aux structures d'incubation de projets.

Suite au changement que va subir le contexte d'incubation dans le technopole avec la naissance d'une pépinière d'entreprises, nous pouvons avancer que le modèle d'incubation de la pépinière de projets de communication va migrer vers le deuxième modèle d'incubation théorique (Figure 49).

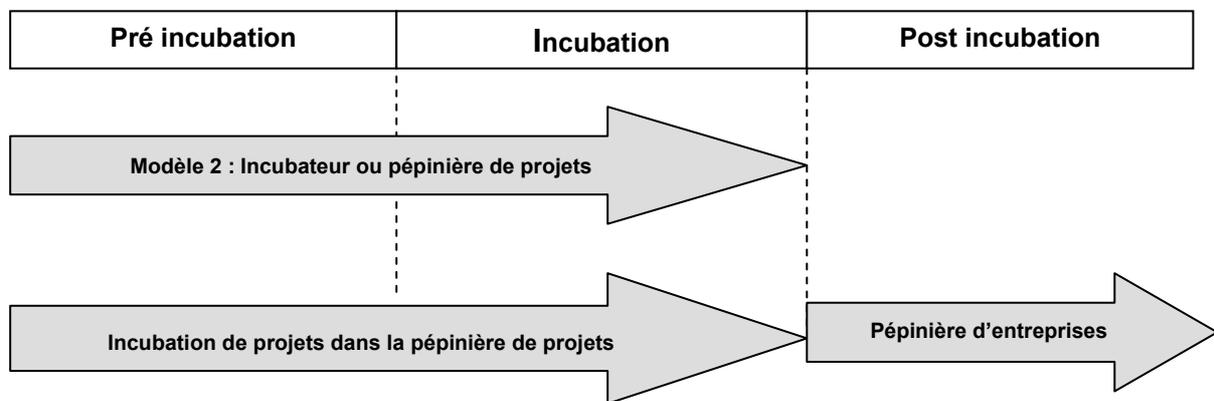


Figure 49- Evolution du modèle d'incubation de la pépinière de projets de communication

Nous pouvons donc conclure que le passage du modèle 1 d'incubation au modèle 2 d'incubation est signe de professionnalisation et de structuration de l'activité d'incubation au sein du technopole Al Gazala.

## **- Conclusion du Chapitre 5 – Les processus et les modèles d’incubation des pépinières tunisiennes : le point de vue de leurs dirigeants**

Les trois premières sections du chapitre 5 ont traité de l’environnement d’appui en Tunisie. Nous avons spécifié, en premier lieu (5.1.), les incitations législatives et fiscales et les mécanismes de formation dédiés à l’appui à la création d’entreprises. En deuxième lieu (5.2), nous avons présenté les structures d’appui logistique et d’accompagnement en Tunisie et, en troisième lieu (5.3.), les mécanismes d’appui financier.

Dans la section 5.4 nous avons exposé les processus d’incubation de deux catégories de pépinières à partir des résultats des entretiens auprès de certains dirigeants. Ceci a permis de comprendre que celles-ci interviennent successivement sur les trois phases du processus d’incubation mais avec des logiques différentes.

Dans la section 5.5 nous avons proposé quatre modèles sous-jacents de l’intervention effective et formelle des pépinières sur le processus d’incubation. Nous avons pu identifier deux modèles spécifiques au contexte d’incubation tunisien des pépinières API-Universités et un modèle spécifique au contexte d’incubation dans le technopole de communication Al Gazala.

Finalement, nous avons cherché à repérer les variables qui influencent le niveau d’intervention des pépinières tunisiennes dans le processus d’incubation (stratégie de déploiement) et expliquant la diversité des modèles d’incubation. Nous avons recensé 12 variables contextuelles propres aux pépinières que nous classons en deux catégories selon qu’elles sont stables ou instables.

### **Les variables stables influençant les modèles d'incubation :**

- La capacité d'accueil et le taux de remplissage.
- Les objectifs des dirigeants.
- La nature du tissu économique régional.
- La densité de la demande d'incubation.
- Les objectifs des promoteurs et la pression des décideurs.
- L'innovation.

### **Les variables instables influençant les modèles d'incubation**

- La légitimité de l'incubation.
- La complexité et la nature de l'innovation développées par les projets appuyés.
- L'auto évaluation de l'incubation et la recherche de l'efficacité et de la performance.
- Les nouveaux besoins des incubés.
- L'existence de structures d'incubation complémentaires dans la filière.
- La promotion de la pépinière.

Ces variables propres à la structure d'incubation ne sont pas uniques pour comprendre la diversité des modèles d'incubation. D'autres variables propres aux incubés influencent aussi le déroulement des processus d'incubation. Ainsi, il nous paraît essentiel de décrire les différentes configurations d'incubation qui nous permettront d'une part, de comprendre les différentes logiques d'incubation et, d'autre part, de déterminer des variables spécifiques influençant les stratégies de déploiement des pépinières tunisiennes. Ceci nous permettra d'aller plus en profondeur dans l'exploration du phénomène d'incubation de ces pépinières.



---

## Chapitre 6 – Les configurations d’incubation : le point de vue des incubés tunisiens

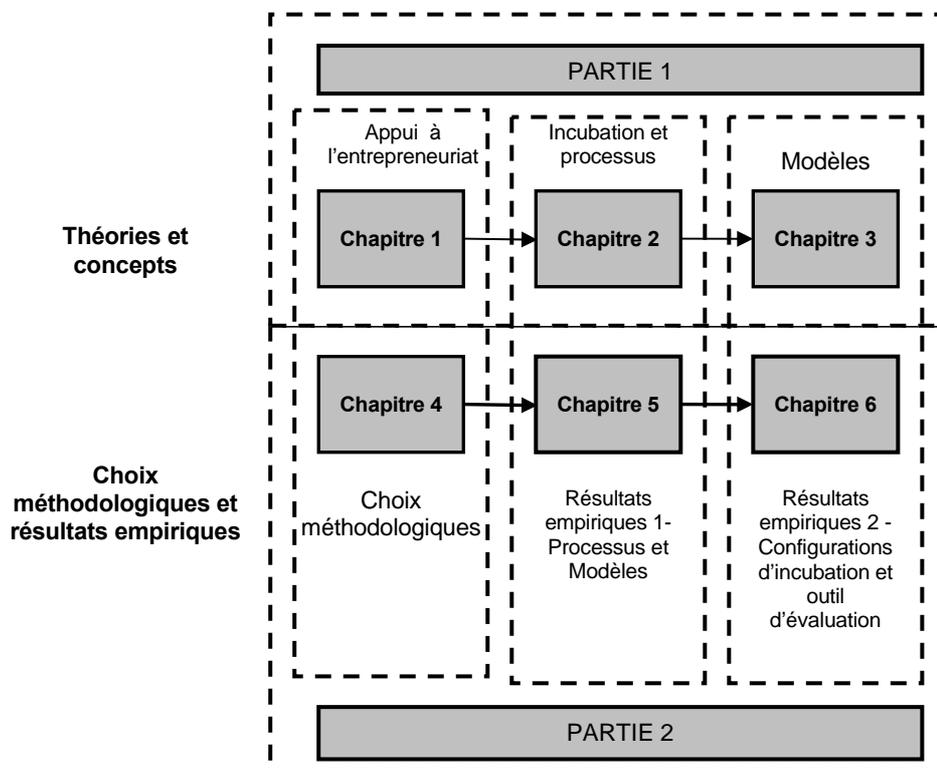
---

### 6.0. Introduction

#### 6.1. L’exploration des caractéristiques des incubés tunisiens

#### 6.2. Les résultats relatifs aux configurations d’incubation

#### 6.3. L’appréciation du succès des structures d’incubation





## Chapitre 6 – Les configurations d’incubation : le point de vue des incubés tunisiens

---

### 6.0. Introduction

---

Ce chapitre propose une analyse exploratoire du processus d’incubation (pré incubation, incubation et post incubation) par l’analyse du contenu des entretiens auprès des incubés tunisiens que nous avons sélectionnés. La **section 6.1.** sera consacrée aux résultats relatifs aux caractéristiques des incubés de notre échantillon. Nous essayerons ainsi de faire la lumière sur leur profil et leurs motivations. La **section 6.2.** déterminera l’état de cohérence des projets et des entreprises incubés par rapport aux différentes phases du processus d’incubation. Nous émettrons des propositions de recherches futures par rapport aux résultats obtenus. La **section 6.3.** portera sur un outil d’analyse stratégique du succès des structures d’incubation sur les différentes phases du processus d’incubation.

---

### 6.1. L’exploration des caractéristiques des incubés tunisiens

---

#### 6.1.1. Les sources d’idées de projets d’entreprises des incubés tunisiens

La littérature en entrepreneuriat a identifié plusieurs sources de projets d’entreprises et s’est intéressée à plusieurs typologies de créateurs d’entreprises (Marchesnay, 1998; Filion, 1997; Daval, 2000). Dans cette section, nous n’allons pas reprendre les différentes typologies, mais nous intéresser aux informations collectées auprès de notre échantillon d’incubés tunisiens

afin d'identifier leurs typologies et la nature de leurs motivations. Néanmoins, dans cette section, nous ne différencions pas les incubés porteurs de projets des incubés entrepreneurs, c'est-à-dire ceux qui ont créé leurs entreprises avant d'entrer en pépinière.

Nous avons cherché à répondre aux questions suivantes :

- d'où viennent les nouvelles idées de projets des incubés tunisiens appartenant à notre échantillon ?
- quelles sont les motivations qui ont poussé les incubés tunisiens appartenant à notre échantillon à entreprendre ?

Nous ne prétendons pas ici être exhaustif, ni généraliser les réponses obtenues. Nous cherchons plutôt à explorer et à confronter les données empiriques dégagées de notre terrain aux éléments théoriques de la littérature en entrepreneuriat. En effet, il ne s'agit pas de tester puisque notre choix de méthodologie et la taille de notre échantillon ne nous permettent pas d'adopter une approche hypothético-déductive.

Toutefois, les incubés tunisiens que nous avons interrogés ont puisé leurs idées dans différentes sources et présentent des motivations propres à leur personnalité et en relation avec leur projet ou leur entreprise. Il faut bien préciser que la majorité des projets et entreprises des incubés de notre échantillon est innovante<sup>196</sup> au moins par rapport au contexte tunisien. Ainsi, notre recherche porte sur des cas de création ex-nihilo (Bruyat, 1993).

#### 6.1.1.1. La formation de l'incubé, source d'idée de projet de création d'entreprises

Dans notre échantillon d'incubés tunisiens, nous avons identifié que la formation antérieure était une source directe ou indirecte d'idées de projet de création d'entreprises. En effet, comme le montrent les extraits 1, 2 et 3, ce sont les études des incubés qui leur ont permis d'avoir l'idée de leur projet d'entreprise. La formation dans un domaine très pointu a permis à différents incubés de voir qu'une aventure entrepreneuriale était possible.

---

<sup>196</sup> L'innovation est définie par rapport au contexte national tunisien. Nous définissons l'innovation par rapport aux besoins (existants, créés ou émergents). De ce fait, les projets répondent à des besoins existants (un produit nouveau pour un ancien besoin) ou ils créent de nouveaux besoins, voire ils anticipent des besoins émergents.

L'extrait 1 montre que l'incubé BMN a détecté, d'une manière consciente et délibérée, son idée de projet au cours d'une formation de troisième cycle spécialisée suivie. Toutefois, l'incubé BMN avait un parcours entrepreneurial assez particulier vu qu'il avait déjà entrepris avec des amis. Il avait aussi un objectif précis qu'il voulait concrétiser durant une formation universitaire de haut niveau.

« \* *Comment l'idée de projet d'entreprise vous est-elle venue à l'esprit ?*

Elle m'est venue du fait que j'ai fait un Mastère spécialisé en Informatique de Gestion (DESS) à l'ISG de Tunis. Mais cette idée j'étais en train de la chercher depuis quelques temps. Mon objectif était de trouver un projet d'entreprise innovante et si j'ai fait cette formation c'est pour atteindre cet objectif. Je voulais trouver un projet dans le domaine de l'informatique, surtout que j'avais déjà créé une entreprise avec des amis dans le même domaine, mais celle-ci n'était pas vraiment innovante. Donc, mon but était de chercher et de trouver un projet innovant par le biais de cette formation.

\* *Vous aviez dès le départ l'intention de créer une entreprise ou bien à la fin de vos études ?*

Oui depuis longtemps, exactement quand j'étais en train de préparer mon deuxième cycle à la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de Tunis » (Entretien 6 BMN).

#### **Extrait Incubé 1 - La recherche délibérée et consciente d'une idée de création**

Cet exemple montre la maturité de l'incubé BMN puisqu'il savait d'ores et déjà ce qu'il voulait et ses décisions allaient de pair avec ses intentions. En effet, généralement, le choix de faire des études dans un domaine spécifique est motivé par une attirance pour une filière particulière (l'informatique ou la médecine par exemple). Etant donné que ce choix intervient relativement tôt dans la vie d'un individu, il est très rare qu'une personne choisisse une orientation universitaire liée à un projet de création qu'il développerait à l'issue de la formation.

Dans le cas de l'incubé ZIS, l'idée du projet est apparue au cours d'une formation suivie en université. En effet, l'intention de créer n'était pas présente mais ce sont les études et, plus particulièrement, une matière bien spécifique, en l'occurrence l'apprentissage à distance grâce aux TIC, qui ont joué le rôle de catalyseur et ont permis à l'idée de création de prendre forme.

« \* *Comment l'idée de projet d'entreprise vous est-elle venue à l'esprit ?*

Elle m'est parvenue lors du Mastère spécialisé dans les technologies de l'information et la communication que j'ai suivi à l'ISC de Tunis, l'idée m'est venue suite à un cours que nous avons eu, avec Monsieur R, qui porte sur les outils d'enseignement à distance. A cette époque, les nouvelles technologies éducatives m'ont beaucoup attirées et j'ai eu une petite réflexion sur la possibilité de faire quelque chose dans ce domaine, surtout que ce type d'activité était quasi inexistant, « selon ce que je savais », en Tunisie.

Donc j'ai pensé que c'était une bonne occasion de lancer une telle activité en Tunisie pour les écoliers et les lycéens.

\* *Vous aviez dès le départ l'intention de créer une entreprise ou bien à la fin de vos études ?*

Oui dès le départ, j'avais une envie de créer quelque chose, mais en réalité ce qui s'est passé c'est que je n'étais pas prête pour entreprendre dès la fin de mes études. J'avais peur de ne pas réussir surtout que je n'avais aucune expérience professionnelle. Donc j'ai cherché un travail dans le domaine de l'informatique et du multimédia pour avoir l'expérience nécessaire. Mais je savais, en même temps, qu'il fallait penser à créer l'entreprise à court terme, car n'importe qui peut avoir la même idée surtout en Tunisie car le terrain est assez vierge.

Je sais aussi que ce projet demande une certaine compétence technique plus ou moins difficile à acquérir, donc je sentais que j'avais un atout important.

Et lorsque j'ai travaillé au sein de l'entreprise N, j'ai remarqué que mon patron, le propriétaire de l'entreprise ne maîtrisait pas bien son activité et malgré cela il se débrouillait quand même. Ce qui m'a donné plus de confiance en moi et je me suis dit si lui s'en sort bien alors moi je peux aller plus loin et finalement j'ai décidé de créer ma propre entreprise et de réaliser mes ambitions » (Entretien 14 ZIS).

#### **Extrait Incubé 2 - Une observation faite au hasard au cours d'une formation est à l'origine de l'idée de création**

Cet exemple montre deux points très intéressants à explorer, d'une part, la vigilance de l'incubé à saisir l'opportunité lorsqu'elle apparaît et, d'autre part, le manque de confiance en soi. En effet, l'incubé ZIS a des prédispositions mentales entrepreneuriales, il a bien compris qu'il faut saisir l'opportunité lorsqu'elle apparaît<sup>197</sup>, mais en même temps, il s'auto-juge incompetent en entrepreneuriat. Il faut toutefois remarquer que le temps entre la détection de l'opportunité et le passage à l'acte entrepreneurial effectif était de 5 ans (à la suite d'une expérience professionnelle de 4 ans).

La typologie des incubés ZIS et BMN peut être rapportée à la configuration de « *jeune aventurier* » telle qu'elle est proposée par Bernasconi (2003)<sup>198</sup>. Ce sont des individus ayant une maigre expérience professionnelle qui ont identifié une possibilité offerte dans les technologies de l'information et la communication (TIC) au cours d'une formation universitaire de troisième cycle.

<sup>197</sup> La littérature en entrepreneuriat a montré que « la vigilance entrepreneuriale » est une caractéristique forte de l'entrepreneur (Kirzner, 1973, Ray et Cardozo, 1996, Bares, Chelly et Levy, 2004).

<sup>198</sup> Comme nous l'avons précisé dans un tableau de synthèse dans le deuxième chapitre, Bernasconi (2003) identifie cinq configurations d'entrepreneurs : l'homme-orchestre, l'essaimage de chercheurs, l'essaimage de professionnels, l'orchestre de professionnels, les jeunes aventuriers.

### 6.1.1.2. Le projet de fin d'études est la source d'idée de projet de création d'entreprise

Pour le cas de l'incubé JA, c'est au cours de la fin du cursus et suite au projet de fin d'études qu'il a identifié une opportunité d'affaires.

Il est à signaler, par ailleurs, que les projets de fin d'études (PFE) sont l'une des premières sources d'idées d'affaires mentionnées par les incubés tunisiens de notre échantillon. En effet, les PFE sont devenus une source non négligeable d'idées de projets d'entreprises pour les jeunes diplômés du supérieur en Tunisie.

« \* *Comment l'idée de projet d'entreprise vous est-elle venue à l'esprit ?*  
Elle m'est venue à la fin de mon cursus universitaire et lors de la préparation de mon projet de fin d'étude. J'ai été chargé de préparer un logiciel de gestion pour un cabinet médical. C'est à partir de ce projet que j'ai voulu continuer dans le domaine de la création et la conception de plate-forme informatique pour le secteur médical et pour d'autres secteurs...

\* *Vous aviez dès le départ l'intention de créer une entreprise ou bien est-ce à la fin de vos études ?*  
Non pas vraiment, c'est le PFE qui m'a fait réfléchir sur la possibilité de créer une entreprise en partant d'un projet d'étude » (Entretien E3 JA).

#### **Extrait Incubé 3 - Un projet de fin d'études est à l'origine de l'idée de création**

Ce troisième extrait montre le rôle que joue l'université dans la sensibilisation des jeunes diplômés à travailler sur de nouveaux projets qui peuvent éventuellement leur permettre d'identifier des opportunités d'affaires.

Cette pratique est en train de se généraliser dans les différents instituts d'ingénieurs et dans la majorité des Instituts Supérieurs d'Etudes Technologiques (ISET) tunisiens. D'ailleurs, l'implantation de pépinières d'entreprises dans les ISETs a pour objectif de drainer un nombre important de nouveaux projets d'entreprises innovantes. Comme nous l'avons déjà mentionné dans le chapitre 5, les pépinières des ISET s'appuient sur les PFE pour détecter des porteurs de projets innovants. Ce constat sera le même dans les sections à venir.

La typologie de rattachement de l'incubé JA est très proche de celle des incubés ZIS et BMN. Elle peut être aussi rapportée à la configuration de « *jeune aventurier* ». En effet, l'incubé à la suite de son PFE (expérience à la fois académique et professionnelle) a identifié une nouvelle possibilité dans les NTIC, ce qui l'a poussé à tenter l'aventure entrepreneuriale.

L'extrait 4 est un cas spécifique d'équipreneuriat. Au départ, les porteurs du projet ont détecté leur idée de projet à la suite d'une formation particulière et ils sont passés à l'acte sans appui. Ceci leur a permis d'avoir une première expérience entrepreneuriale qui finalement n'a pas eu le succès escompté, mais leur a procuré certaines connaissances et compétences.

« \* *Comment l'idée de projet d'entreprise vous est-elle venue à l'esprit ?*

Elle nous est venue au cours de notre cursus universitaire à l'ISET et suite à une formation spécifique que nous avons eue en deuxième année. Nous avons d'ailleurs créé une première entreprise en 2004 dans le domaine de la conception et la création de site web, mais nous avons échoué. Et suite au PFE, nous avons décidé de réessayer l'aventure, en se basant sur la même idée de projet, mais nous avons intégré de nouvelles solutions et d'autres activités. En fait, nous avons voulu combiner plusieurs activités à la fois, pour ne pas tomber dans le même problème que nous avons eu en se spécialisant sur un seul créneau. Or, avec un peu de recul, nous avons su qu'il fallait proposer plusieurs services pour trouver plusieurs sources de financement.

\* *Vous aviez dès le départ l'intention de créer une entreprise ou bien est-ce à la fin de vos études ?*

Oui, depuis le début de notre cursus universitaire, mais pour notre deuxième projet d'entreprise, c'est notre encadreur qui nous a beaucoup aidés et nous a incités à recréer une entreprise » (Entretien E13 BSY).

#### **Extrait Incubé 4 - Une formation spécialisée et un projet de fin d'études sont à l'origine de l'idée de création**

Les incubés BSY ont toutefois réessayé l'aventure dans le même domaine en s'appuyant sur le PFE et sur les conseils de leur enseignant tuteur. Celui-ci a joué un rôle déterminant en sensibilisant les incubés sur le fait que l'échec forge les compétences entrepreneuriales. L'échec représente une source d'apprentissage pour les incubés<sup>199</sup>. Il leur a permis de trouver les créneaux pour obtenir un autofinancement rapidement.

Dans le cas BSY, la notion d'échec a été fortement abordée par les incubés. Ces derniers trouvent dans l'échec un moyen utile d'apprendre l'entrepreneuriat<sup>200</sup>. Toutefois, le profil de ces incubés se rapporte aussi à la configuration « *des jeunes aventuriers* ». Ils ont identifié une nouvelle possibilité offerte dans les TIC qui les a poussés à « re entreprendre » sur un créneau très proche.

#### **6.1.1.3. Une tierce personne à l'origine de l'idée de création**

L'idée de créer une entreprise peut émaner d'une tierce personne. En effet, suite à une proposition faite à l'entrepreneur pour se lancer en affaires, ce dernier adhère à l'idée et porte

<sup>199</sup> Cas d'effet papillon ou apprentissage par l'échec.

<sup>200</sup> Les incubés n'ont pas eu une réelle expérience professionnelle avant leur première expérience entrepreneuriale.

le projet à la réalisation effective. La personne qui « propose » l'idée à l'entrepreneur peut aussi bien faire partie de son réseau de liens forts (un membre de la famille, un ami très proche) que celui de liens faibles (une connaissance) (Granovetter, 1973).

Dans le cas des incubés BHMZ, aucune personne de l'équipe n'avait au départ l'intention de créer, mais ce n'est que suite à une action de sensibilisation et la proposition d'une opportunité d'affaires de la part d'un tuteur d'entreprise que l'équipe entrepreneuriale s'est formée.

« \* *Comment l'idée de projet d'entreprise vous est-elle venue à l'esprit ?*

Elle nous est venue à la fin de notre cursus universitaire et lors de la préparation de nos projets de fin d'études. Au départ, nous avons eu l'occasion de travailler tous les deux sur un projet proposé par l'entreprise tutrice. A la fin du PFE, notre tuteur d'entreprise nous a proposé de travailler sur un projet de création d'entreprises en collaboration avec un de ses partenaires étrangers.

\**Vous aviez dès le départ l'intention de créer une entreprise ou bien est-ce à la fin de vos études ?*

Non pas vraiment, c'est notre tuteur d'entreprise qui nous a amenés à réfléchir sur la possibilité de créer une entreprise en partant d'une idée bien définie » (Entretien E8 BHMZ).

#### **Extrait Incubé 5 - Un tuteur d'entreprise (lors d'un PFE) est à l'origine de l'idée de création**

L'extrait 5 montre que c'est un membre du réseau des liens faibles, en l'occurrence le tuteur, qui est à l'origine de l'idée.

Le profil des incubés BHMZ se rapporte aussi à la configuration « *des jeunes aventuriers* ». Contrairement aux incubés BMN, ZIS, JA et BSY, ils étaient appuyés par un professionnel pour l'identification d'une opportunité d'affaires. Toutefois, ces incubés détiennent les mêmes compétences techniques et managériales, car ils ont suivi la même formation universitaire et ont effectué le PFE en binôme.

#### **6.1.1.4. Le hasard est à l'origine de l'idée de création**

Il s'agit d'une situation où l'incubé, dans le cadre de ses activités quotidiennes, se rend compte de la valeur d'un événement anodin qui est la source d'une idée de projet innovant. Cette situation « hasardeuse » n'est identifiée comme étant une idée de création que si l'entrepreneur a déjà l'intention, affichée ou non, de créer une entreprise. L'entrepreneur a

donc une volonté de créer quelque chose sans pour autant qu'elle soit affichée. Ainsi, l'intention entrepreneuriale est présente (mais cachée), mais l'individu n'a pas cherché à identifier l'idée de projet et c'est le hasard qui est à l'origine du déclenchement du projet entrepreneurial (Chelly, 2006).

Dans le cas SS (Entretien 2), l'idée de création a surgi à la suite d'un événement complètement hasardeux, l'incubé n'avait pas cherché a priori à détecter une opportunité.

« \* *Comment cette idée vous est-elle venue à l'esprit ?*

L'idée m'est venue grâce à un cadeau qu'un membre de ma famille m'a offert et qu'il a ramené de France. Il y avait le ticket de caisse de la boutique là où le cadeau a été acheté. J'ai tout de suite été impressionné par ce ticket et j'ai commencé à chercher sur Internet les informations pour essayer d'avoir un contact avec l'entreprise qui produisait ce genre de tickets. Cette idée est restée dans mon esprit jusqu'à 2004.

En fait, quand j'ai eu le cadeau de mon cousin, j'ai vu le ticket et je me suis dit, c'est une excellente idée vraiment bravo pour ceux qui l'ont eue. Moi je suis de nature attiré par les nouveaux produits et tout ce qui est rentable, étant donné que j'ai grandi dans un environnement où il fallait travailler dès mon jeune âge pour pouvoir faire mes études » (Entretien 2 SS).

#### **Extrait Incubé 6 - Une situation hasardeuse est à l'origine de l'idée de création**

Dans ce sixième extrait, le hasard est la source de l'idée (le ticket de caisse), mais ce n'est évidemment pas le seul élément qui a déclenché le comportement entrepreneurial de l'incubé. A priori, avoir un ticket de caisse en sa possession est quelque chose qui nous arrive quotidiennement, mais ce qui a attiré l'attention de l'incubé SS, c'est, d'une part, le principe de la publicité qu'il y a au dos du ticket et, d'autre part, le souhait de faire la même chose en Tunisie.

Les discussions banales autour d'un café peuvent aussi faire surgir une idée de création ou être à la source de la formation d'une équipe entrepreneuriale (cas des incubés MK). Le hasard ou le facteur chance joue aussi un rôle déterminant dans l'identification d'une idée de projet par une ou plusieurs personnes. Toutefois, l'intention entrepreneuriale peut être présente et affichée chez uniquement une personne du groupe ou chez l'ensemble.

Ainsi, l'identification d'une idée de projet, par pur hasard, peut être saisie immédiatement grâce à la vigilance des personnes, mais elle peut éveiller, inciter, déclencher le comportement entrepreneurial d'autres personnes pour entreprendre en équipe.

« \* Comment l'idée de projet d'entreprise vous est-elle venue à l'esprit ?

Le projet est composé de trois idées complémentaires qui s'appuient sur la même technologie le 3D. Pour ma part, l'idée m'est parvenue purement par hasard. En fait, je cherchais une idée nouvelle et, par hasard, suite aux discussions avec un membre de ma famille qui se trouve être un scénariste nous avons eu l'idée de concevoir des films de dessins animés en 3D par des logiciels.

Pour les deux autres idées, c'est aussi par hasard que mes associés ont identifié leurs idées. Et, comme on dit, « jamais deux sans trois ». C'est en plus par hasard qu'on s'est croisé pour former un projet global ».

\* Vous aviez dès le départ l'intention de créer une entreprise ou bien est-ce à la fin de vos études ?

Non pas vraiment, Ce sont nos enseignants qui nous ont amenés à réfléchir sur la possibilité d'identifier des projets innovants pour créer une entreprise, c'est au moins valable pour moi et BM » (Entretien E9 BSA).

#### **Extrait Incubé 7 - Concours de circonstances hasardeuses sont à l'origine de l'idée de création**

Le profil des incubés SS et BSA se rapporte aussi à la configuration des « *jeunes aventuriers* ». En effet, au cours d'une expérience professionnelle de quelques années, l'incubé SS a pu identifier une opportunité d'affaires (par hasard) dans les nouvelles techniques de publicité.

Les incubés BSA ont pu découvrir une opportunité d'affaires, suite à un concours de circonstance à la fin de leur cursus universitaire. Les jeunes diplômés ont eu une formation universitaire spécifique similaire (dans les technologies de l'information), ce qui leur a permis indirectement d'identifier l'opportunité (qui s'appuie sur des compétences technologiques spécifiques acquises au cours de la formation universitaire).

#### **6.1.1.5. Le rôle des expériences professionnelles antérieures**

Les expériences professionnelles constituent un moyen d'acquérir des informations et des connaissances dans le secteur où l'incubé souhaite créer son entreprise. Ces connaissances sont, d'une part, une source d'idées d'affaires et, d'autre part, une façon pour l'entrepreneur de minimiser le risque entrepreneurial. Les expériences professionnelles antérieures représente aussi des sources d'idées d'affaires mentionnées par quelques incubés tunisiens de notre échantillon.

L'extrait 8 illustre nos propos. En effet, l'idée de projet d'entreprise trouvée par les entrepreneurs NM et EIOH provient de leurs expériences professionnelles antérieures dans le domaine de l'enseignement. L'incubé NA était enseignant dans le secteur de l'électronique alors que l'incubé EIOH était enseignant dans le secteur de la mécanique.

« \* *Comment l'idée de projet d'entreprise vous est-elle venue à l'esprit ?*

L'idée, en fait, je l'ai identifiée au sein de l'Institut d'Ingénieur dans lequel j'étais enseignant. En effet, à l'issue de la création d'un Centre d'Etude et d'Ingénierie, la tâche de gestion de la cellule m'a été confiée. Le but était d'ouvrir l'institut à son environnement économique et industriel. Cette expérience m'a permis d'avoir plus de connaissances dans le monde économique et grâce à cette ouverture j'ai eu l'idée d'entreprendre dans le domaine du service, de l'étude et de l'assistance électronique » (Entretien 1 NM).

« Ma carrière se résume à mes 24 années passées dans l'enseignement au sein d'un centre d'étude mécanique. Toutefois, cette structure a été privatisée et les nouveaux propriétaires se sont désengagés de l'activité de formation. La formation dispensée à l'époque été tournée vers la pratique, elle était peu théorique à la base. On formait des personnes pour répondre à un besoin du marché dans le secteur de la mécanique. A cette époque, j'ai souvent pensé à créer quelque chose dans le domaine mécanique, mais comme j'étais très passionné par l'enseignement, je ne voulais pas me priver de cette passion. Mais, suite à la restructuration de l'organisation, j'avais peur de me trouver dans une situation de chômage technique. C'est alors que j'ai décidé de créer ma propre entreprise bien que je savais que ce domaine est devenu plus complexe et assez risqué. Il demande beaucoup d'investissement mais je n'avais pas vraiment le choix » (Entretien 5 EIOH).

#### **Extrait Incubé 8 - Une expérience professionnelle passée à la source d'idée de création**

Les incubés EIOH et NM n'avaient pas les mêmes motivations entrepreneuriales. Le premier était obligé d'entreprendre, car il risquait le chômage, à la suite d'un plan de restructuration de son entreprise employeur, alors que le second avait déjà envie d'entreprendre.

Le profil des incubés EIOH et NM se rapporte à la configuration de « *l'homme-orchestre* ». Ce sont des scientifiques qui basent le développement du projet sur une forte expertise professionnelle (de nature technologique). Ils comptent sur leurs capacités d'apprentissage technique pour développer le projet d'entreprise.

Les extraits 9 et 10 illustrent des cas où les incubés HG et ZI ont eu plusieurs expériences professionnelles dans divers domaines et ont détecté une idée d'affaires dans un domaine précis ou dans le croisement de deux ou plusieurs domaines.

Dans le cas de HG, l'incubé s'est expatrié pour détecter les nouvelles pratiques utilisées de l'autre côté de la Méditerranée et pour acquérir des savoir-faire spécifiques et pointus dans un

domaine précis. Une fois cet objectif atteint, sous l'influence de facteurs affectifs, il a décidé de revenir en Tunisie pour entreprendre dans le domaine qu'il a appris. Dans ce cas, l'incubé a cherché l'idée à l'international pour la dupliquer en Tunisie. Cette pratique est assez courante dans le domaine de l'entrepreneuriat innovant. Les personnes qui s'expatrient cherchent généralement à détecter de nouvelles idées de projets d'entreprises dans le pays d'adoption pour les exploiter dans leur pays d'origine.

« \* J'ai un parcours professionnel assez spécial. En effet, à l'issue de mon baccalauréat, j'ai effectué des études supérieures en Lettres mais malheureusement je n'ai pas réussi. Donc, j'ai décidé d'aller en Italie pour trouver un travail dans le domaine de la peinture. J'ai appris beaucoup de chose sur la peinture contemporaine et sur les outils utilisés, mais malheureusement je n'ai pas pu m'adapter et s'était une expérience vouée à l'échec. Ainsi, j'ai décidé de partir, en Allemagne, là-bas j'ai pu trouver ce que je cherchais.  
Des peintres très passionnés que je peux qualifier d'artistes modernes ; j'ai appris beaucoup de choses telles que la gravure et la peinture sur le verre, le design...J'étais embauché par un allemand qui m'a beaucoup aidé et m'a permis d'acquérir un nouveau savoir-faire.  
En fin de compte, après quelques années d'expériences, j'ai décidé de rentrer en Tunisie car je n'ai pas supporté la vie à l'étranger, loin de ma famille et de ma patrie. De ce fait, dès mon arrivée, je voulais exploiter le savoir-faire que j'ai acquis en Italie et en Allemagne et j'ai décidé de monter un projet d'entreprise dans le domaine du design et du décor intérieur » (Entretien 4 HG).

**Extrait Incubé 9 - Un ensemble d'expériences professionnelles internationales comme source d'idée de création**

Pour ce qui est du cas de l'incubé ZI, ce dernier a acquis une expérience des pratiques des firmes internationales sur le terrain local. Il cherchait à développer une approche qui puisse répondre aux besoins spécifiques des tours opérateurs internationaux, surtout pour satisfaire les besoins des agences Web. Néanmoins, ces premières expériences professionnelles lui ont permis de s'assurer du caractère innovant de son idée de projet et de s'assurer de la possibilité d'entreprendre dans ce domaine. A partir des propos de l'incubé ZI, nous avons remarqué qu'il avait une forte intention de créer et celle-ci s'est manifestée lorsque l'opportunité tant recherchée est apparue.

« \* J'ai eu l'idée suite à ma troisième expérience professionnelle dans le domaine du tourisme et, plus spécifiquement, dans un groupe international implanté en Tunisie. L'idée est de se spécialiser dans une niche du secteur. L'objectif est de jouer le relais des tours opérateurs étrangers en Tunisie dans quelques activités. En puisant dans mes souvenirs, concernant mes premières expériences, j'avais une idée certaine de l'inexistence des pratiques de niches dans le domaine » (Entretien 12 ZI).

**Extrait Incubé 10 - Un ensemble d'expériences professionnelles national comme source d'idée de création**

Les incubés HG et ZI ont acquis un savoir-faire spécifique dans les domaines de la peinture moderne et de « l'industrie du tourisme » après seulement quelques années d'expériences professionnelles. Ils cherchaient à appliquer leur savoir-faire en créant leur propre organisation, malgré des faiblesses pénalisantes dans les domaines du management, du marketing ou de la finance.

Pour le cas des incubés MK, l'opportunité d'affaires a été détectée suite à une discussion banale autour d'un café. Ainsi, une équipe s'est construite autour d'une idée de projet. Les incubés sont des professionnels de différents profils (un jeune enseignant-chercheur, un jeune ingénieur informatique et un cadre financier dans une banque). Nous pouvons ainsi conclure que c'est une équipe équilibrée compte tenu des complémentarités dans les compétences. Nous sommes devant une configuration « *d'orchestre de professionnels* » (Bernasconi, 2003).

Notre échantillon ne porte aucune configuration « *d'essaimage de chercheurs* » ou « *d'essaimage de professionnels* ». Ceci peut être expliqué par le fait que la pratique d'essaimage industrielle ou académique en collaboration avec les pépinières d'entreprises est arrivée avec un certain retard en Tunisie<sup>201</sup>.

---

<sup>201</sup> La signature des premières conventions d'essaimage date de 2005.

Les incubés	Les sources d'idée de projet des incubés	Configuration de l'incubé
E1 NM	Une expérience professionnelle passée et une information stratégique sont source d'idée de création	L'homme orchestre
E2 SS	Une situation hasardeuse est à l'origine de l'idée de création : un cadeau d'un ami qui habite à l'étranger	Le jeune aventurier
E3 JA	Un Projet de fin d'études et une information stratégique sont à l'origine de l'idée de création	Le jeune aventurier
E4 HG	Une expérience professionnelle à l'étranger : application d'une nouvelle technique	Le jeune aventurier
E5 EIOH	Une expérience professionnelle passée, source d'idée de création	L'homme orchestre
E6 BMN	La recherche délibérée et consciente d'une idée de création : préparation d'un mastère spécialisé pour détecter une idée de projet	Le jeune aventurier
E7 BS	Une observation par hasard lors d'une expérience professionnelle : manque de solution globale	L'homme orchestre
E8 BHMZ	Un tuteur d'entreprise est à l'origine de l'idée lors d'un stage de fin d'études (PFE)	Les jeunes aventuriers
E9 BSA	Concours de circonstances hasardeuses: trois individus portent des idées différentes qui s'appuient sur une même technologie.	Les jeunes aventuriers
E10 MK	Concours de circonstances hasardeuses : des discussions banales autour d'un café	L'orchestre de professionnels
E11 AH	Une observation par hasard lors d'un passage devant une enseigne.	Le jeune aventurier
E12 ZI	Un ensemble d'expériences professionnelles passées, source d'idée de création.	Le jeune aventurier
E13 BSY	Une formation spécialisée et un projet de fin d'études sont à l'origine de l'idée de création	Les jeunes aventuriers
E14 ZIS	Une observation faite au hasard au cours d'une formation est à l'origine de l'idée de création	Le jeune aventurier
E15 WB	Une expérience professionnelle	Le jeune aventurier

Tableau 19 - Les sources d'idées et les configurations des incubés

### 6.1.2. Les motivations des incubés

Les motivations, positives ou négatives, qui sont à l'origine de l'entrée d'un individu en incubation sont des facteurs très importants pour l'exploration du processus d'incubation. La littérature en entrepreneuriat a étudié les motivations des entrepreneurs et en a développé la théorie du « *push and pull* » (Shapero, 1975 ; Vesper, 1980).

Les motivations « push » correspondent aux événements « négatifs » qui ont poussé des individus à entreprendre tels que le licenciement, la restructuration de l'entreprise et l'absence de perspectives intéressantes dans l'activité actuelle. A l'inverse, les motivations « pull » correspondent aux événements « positifs » qui attirent les individus vers la création d'entreprises tels que la recherche de l'indépendance, la volonté d'accomplissement et de réalisation de soi, l'attrait de meilleures conditions matérielles, la vision de variables environnementales favorables et le développement d'un savoir-faire ou d'une nouvelle technologie.

En ce qui nous concerne, nous avons cherché à vérifier dans notre échantillon d'incubés tunisiens si les motivations sont vraiment de type « pull » et que les idées de projets répondent effectivement aux aspirations des incubés. Dans le cas contraire, si les motivations sont de type « push » et que l'idée de projet ne répond pas parfaitement aux aspirations des incubés, notre objectif revient à étudier le rôle de la structure d'incubation et son mode d'intervention.

#### 6.1.2.1. Les facteurs « Pull »

Les facteurs à effet « Pull » attirent les individus potentiellement entrepreneurs vers la création effective. A un moment donné, certaines variables endogènes et/ou exogènes<sup>202</sup> vont pousser l'individu à s'engager dans une démarche entrepreneuriale.

Nous allons lister et commenter à présent les principales motivations *pull* mises en avant par les incubés de notre échantillon.

##### 6.1.2.1.1. *Le développement d'une technique nouvelle ou d'une innovation*

Dans notre échantillon, la motivation principale d'une grande partie des incubés tunisiens, était le développement d'une nouvelle technique ou d'une innovation. En effet, près de 70% des personnes interrogées ont mis en avant cette motivation.

Nous pouvons expliquer la forte présence de ce type de motivations chez les incubés de notre échantillon par le fait que les projets incubés sont sélectionnés sur la base de leur caractère

---

<sup>202</sup> Les variables endogènes correspondent à la personnalité, aux prédispositions mentales ou à l'histoire personnelle de l'individu, alors que les variables exogènes sont liées à l'environnement.

innovant. D'ailleurs, le principal point commun entre les incubés qui constituent notre échantillon est le caractère innovant de leur projet.

« \* *Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre ?*

Dans ma jeunesse j'étais très curieux, je bricolais souvent et je cherchais souvent à comprendre les mécanismes des machines et des jouets électriques et c'est certainement pour cette raison que j'ai choisi de préparer un bac technique. Et quand j'ai intégré l'université cette envie s'est accrue chez moi et je suis devenu très passionné par les innovations surtout dans le domaine électrique, mais aussi dans mes stages je cherchais à comprendre les techniques innovantes. C'est cet amour pour l'innovation qui m'a poussé vers la création de mon entreprise. Je voulais développer de nouvelles techniques et les diffuser sur le marché.

Par cette expérience je voulais aussi exhausser mon rêve d'enfance...développer moi-même une nouvelle technique » (Entretien 1 NM).

**Extrait Incubé 11 - Le développement d'une nouvelle technique comme la motivation pour la création**

L'extrait 11 montre que la principale motivation entrepreneuriale de l'incubé NM est le développement d'une nouvelle technique. Cette motivation est poussée par des facteurs endogènes propres à la personnalité de l'incubé tels que la curiosité et l'amour des nouvelles technologies. La culture d'innovation acquise par l'incubé résulte de ses prédispositions innées (la recherche, la curiosité, l'exploration) qui l'ont guidé tout au long de son parcours académique et professionnel.

L'incubé NM cherche aussi à travers cette expérience entrepreneuriale à relever un défi d'enfance. Dans ces propos, le concept d'« envie » est lié à l'accomplissement personnel. L'incubé parle d'un autre type de motivation résultant de son environnement. La découverte de clients potentiels prêts à collaborer représente une variable de motivation exogène liée à l'environnement sectoriel du projet d'entreprise.

« Tout d'abord, le facteur qui m'a vraiment motivé, c'est le fait d'avoir trouvé des clients potentiels prêts à collaborer » (Entretien 1 NM).

**Extrait Incubé 12 – La découverte de clients potentiels comme motivation pour la création**

Ainsi, nous pouvons conclure que l'accumulation de motivations de nature endogène et exogène correspondantes à des événements « positifs », a attiré l'incubé NM vers le parcours de création de son entreprise.

#### 6.1.2.1.2. La découverte d'une information stratégique

Dans certains cas, la motivation de développer une nouvelle technique uniquement ne suffit pas à pousser un individu vers l'entrepreneuriat. D'autres variables exogènes positives doivent intervenir pour développer davantage cette motivation.

Le cas de l'incubé JA est semblable à celui de l'incubé NM. En effet, ce cas montre que le concours de variables endogènes et exogènes de motivation suscitent une forte envie entrepreneuriale véhiculée par une certaine conviction de réussite du projet.

« \* Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre ?

Après avoir effectué mon PFE sur la conception d'un logiciel pour un cabinet médical, j'ai eu une forte conviction de réussir un projet. En effet, j'étais persuadé qu'il était possible de développer davantage cette solution en consacrant plus de temps pour le développement du logiciel et pour la recherche de clients potentiels surtout au niveau international. Je savais que je détenais une nouvelle technique qui pouvait répondre aux nouveaux besoins spécifiques des professionnels de la santé et qui devrait s'adapter aux nouvelles mesures prises suite aux réformes des systèmes de sécurité sociale dans certains pays européens. C'est, en effet, le projet lui-même qui m'a le plus motivé pour entreprendre, d'ailleurs il m'a fait beaucoup rêver » (Entretien 3 JA).

#### **Extrait Incubé 13 - La découverte d'informations stratégiques comme motivation pour la création**

La certitude de l'incubé JA que son projet de fin d'études représente une opportunité d'affaires à saisir dans un environnement sectoriel spécifique, l'a certainement poussé à entreprendre. Il apparaît toutefois dans ses propos, que certaines *informations stratégiques* l'ont convaincu qu'il détient une nouvelle technique capable de répondre à des besoins spécifiques imminents. C'est ce concours de savoir-faire et d'informations stratégiques qui sont la source de motivation et des rêves de l'incubé.

#### 6.1.2.1.3. L'application d'une technique nouvelle et le développement d'un savoir-faire

Certains incubés de notre échantillon ont trouvé dans un produit ou un procédé une caractéristique spécifique qui leur a suscité un fort intérêt entrepreneurial. Cette caractéristique qui figure comme source principale de motivation pour l'incubé, est fortement liée à l'application d'une nouvelle technique. Toutefois, l'application d'une nouvelle

technique requiert au préalable l'acquisition ou le développement de savoir-faire spécifiques à l'application.

Les incubés HG et RH trouvent dans la découverte d'une nouvelle technique une opportunité parmi d'autres. Mais c'est la possibilité d'appliquer cette nouvelle technique qui crée une motivation entrepreneuriale. En outre, cette application n'est possible que par le développement d'un savoir-faire relatif à la nouvelle technique.

Dans ce cas, la motivation est considérée comme une variable rattachée au projet entrepreneurial. Elle se déclenche lorsque l'individu découvre tous les secrets de son idée de projet et détient le savoir-faire nécessaire qui lui permet de bien manipuler son sujet (Figure 50). L'engagement entrepreneurial est déclenché lorsque l'incubé est en mesure d'appliquer cette nouvelle application.

« \* *Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre ?*  
En fait, au cours de mes expériences professionnelles à l'étranger dans le domaine de la peinture moderne, j'ai découvert une nouvelle technique. Au départ, je ne comprenais pas vraiment comment on pouvait faire de la peinture en utilisant des machines. Pour moi, la peinture, c'est un savoir-faire à la main, mais j'ai compris que ce savoir-faire ne suffisait pas de nos jours pour répondre aux demandes complexes des clients. L'utilisation de moyens techniques modernes permettait à l'entreprise où je travaillais de multiplier les contrats. Mon patron m'a appris cette logique. Il me disait souvent qu'aujourd'hui ce n'est pas uniquement l'habileté des mains qui peut nous faire vivre, il faut aller plus loin que ça, l'ingénierie s'est beaucoup développée ; elle nous a facilité beaucoup de tâches mais elle nous a aussi obligé de l'adopter pour répondre aux différents goûts et besoins des clients de plus en plus exigeants.  
J'ai compris que la peinture et la décoration sont devenues industrielles, « l'art d'aujourd'hui est industriel ». Mais, en fait, j'ai trouvé que l'application de ces nouvelles techniques de gravure n'est pas du tout simple. De ce fait, j'ai commencé par apprendre à manipuler ces machines, c'est un nouveau savoir-faire que j'ai acquis. C'est en fait, ce nouveau savoir-faire qui est à l'origine de ma motivation.  
En effet, quand je suis retourné en Tunisie, j'ai vu que la peinture de décoration est encore artisanale. Donc, j'ai trouvé que le terrain est vierge pour intégrer les nouvelles techniques. Et en plus j'ai acquis le savoir-faire nécessaire pour leur application » (Entretien 4 HG).

#### **Extrait Incubé 14 - L'application d'une nouvelle technique comme motivation pour la création**

L'extrait 14 montre que la motivation entrepreneuriale réside principalement dans la capacité d'application de la nouvelle technique. La découverte d'une nouvelle technique de gravure n'est qu'un facteur parmi d'autres qui suscitent un intérêt pour la comprendre et l'adopter dans la profession. L'incubé HG trouve que le savoir-faire technique (appliqué sur machine) acquis est le facteur essentiel de motivation d'autant plus que ce savoir-faire représente l'innovation principale du projet. Toutefois, le savoir-faire artisanal (l'habileté) est indispensable pour la profession et la concurrence s'appuie largement sur ce dernier.

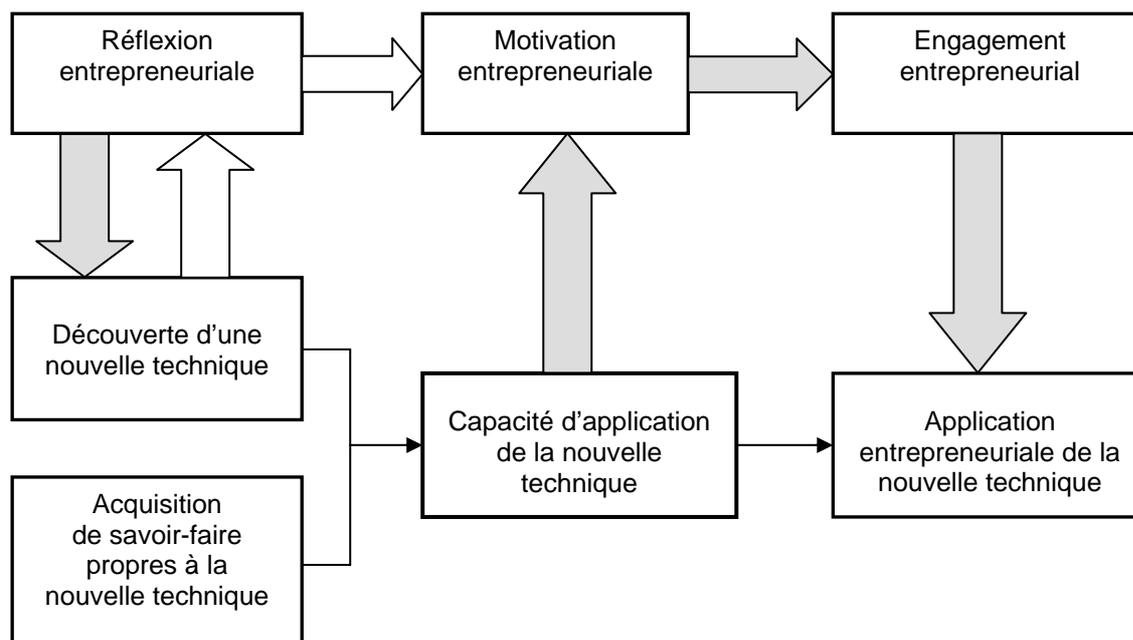


Figure 50 - Le processus d'application d'une nouvelle technique et le développement des motivations entrepreneuriales

#### 6.1.2.1.4. La recherche d'autonomie

L'incubé BMN est un de ceux qui, pour des raisons d'indépendance, a choisi de créer sa propre entreprise. En effet, à la suite d'expériences professionnelles variées (dont une expérience équipreneuriale), l'incubé BMN a décidé de se mettre à son propre compte pour avoir une indépendance au niveau de la gestion de son travail, comme il le stipule : «selon mes envies et mes propres réflexions ».

« \* Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre ?

Depuis que j'étais jeune, je ne supportais pas d'avoir des ordres, je suis du genre qui aime travailler sans pression. Et c'est chez mes premiers employeurs que j'ai compris que je ne pouvais pas travailler pour le compte de quelqu'un d'autre. J'ai donc décidé d'entreprendre avec trois autres personnes. Au départ, l'expérience était une réussite, mais après deux ans d'activités, j'ai eu plusieurs problèmes avec mes copropriétaires et des divergences au niveau de la vision future concernant le développement l'entreprise. Je n'ai pas du tout apprécié cette divergence. Ainsi, j'ai décidé de quitter l'entreprise et de céder mes parts. De suite, j'ai décidé de chercher un autre projet et de le gérer tout seul selon mes envies et mes propres réflexions. Dans ce nouveau projet, je voulais faire ce que je veux sans aucune pression extérieure, c'est plus un accomplissement personnel que je cherche sans rendre compte à personne » (Entretien 6 BMN).

**Extrait Incubé 15 - La personnalité de l'incubé est à l'origine du besoin d'indépendance**

Le cas de l'incubé BMN est spécifique. Il fait référence à la problématique de la gestion de copropriété par une équipe entrepreneuriale. La recherche d'indépendance peut être le résultat de *situations de frustration*. Ces dernières sont provoquées par des mésententes ou des désaccords dans la gestion en équipe d'un projet ou dans la planification de la stratégie de développement d'une entreprise, comme l'affirme l'incubé BMN (« Je n'ai pas du tout apprécié cette divergence »). L'incubé BMN dans sa nouvelle aventure entrepreneuriale cherchait comme il l'avance « un accomplissement personnel ».

Toutefois, nous remarquons que des variables endogènes à l'incubé sont à l'origine de la manifestation de besoin d'indépendance. A cet effet, nous distinguons ses traits de personnalité, par exemple il ne supporte pas « d'avoir des ordres » ou c'est « quelqu'un du genre qui aime travailler sans pression ».

#### 6.1.2.1.5. La reconnaissance sociale

Le « désir d'être reconnu » (Verstraete et Saporta, 2006) est une motivation qui regroupe le besoin de l'entrepreneur qui s'engage dans la création d'entreprises à être reconnu via le gain financier (la recherche d'un revenu plus important que celui atteint si l'individu reste salarié d'une entreprise) et aussi par des considérations obtenues auprès de sa famille, de ses amis et de la communauté environnante.

Nous avons retrouvé ces différents constats lors de nos entretiens avec nos incubés tunisiens, mais dans des ordres de préférence différents. Par exemple, pour l'incubé SS, c'était la « reconnaissance sociale » qui le captivait le plus. Il recherche par le biais de la réussite de l'entreprise, à « faire un nom pour la famille ».

« \* Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre ?  
En fait, quand j'étais jeune, on m'appelait le stratège parce que je planifiais toujours. Par exemple, chez les scouts je planifiais les sorties. Et quand j'ai découvert l'idée de projet, j'ai vu très grand. Je me disais que c'est une occasion qu'il ne faut pas rater. Avec ce projet, je deviendrais quelqu'un de connu surtout que la publicité sur les étiquettes de caisse concerne plusieurs secteurs d'activité allant des secteurs de l'industrie jusqu'aux secteurs des services. En fait, mon objectif est de devenir un entrepreneur connu et ainsi je ferais un nom pour ma famille » (Entretien 2 SS).

**Extrait Incubé 16 - La reconnaissance sociale comme motivation pour la création**

### 6.1.2.2. Les facteurs « Push »

Les motivations « *push* » des incubés tunisiens que nous avons interviewés sont toutes en relation directe avec l'emploi qu'ils occupaient avant de se lancer dans leur projet. En effet, des facteurs négatifs poussent, dans certains cas, l'entrepreneur à quitter son emploi et à se lancer dans une aventure de création d'entreprises. Ces facteurs sont endogènes ou exogènes à l'entrepreneur. Autrement dit, c'est l'employeur qui est à l'origine de cette motivation *push*, par exemple en licenciant le futur incubé, ou bien c'est ce dernier qui, se sentant confiné dans le salariat et sans perspectives d'évolution, se met à réfléchir à la solution de la création d'entreprises.

Dans ce qui suit, nous présenterons et nous commenterons les principales motivations *push* mises en avant par les incubés tunisiens de notre échantillon.

#### 6.1.2.2.1. *La privatisation et la restructuration de l'entreprise*

Le dépôt de bilan de l'entreprise ou le désengagement de l'activité (suite à une restructuration) dans laquelle travaillait l'incubé et la possibilité de se trouver dans une situation de chômage est aussi une motivation qui pousse les individus à envisager la création d'entreprises comme une solution.

L'extrait 17 illustre nos propos et montre que la principale motivation qui a poussé l'incubé EIOH à envisager une création d'entreprises est la situation de désengagement structurel suite à la privatisation de l'entreprise de son ancien employeur. L'incubé ne pouvait pas contrôler ce changement, c'est donc l'employeur qui est à l'origine de cette motivation *push*, issue d'une variable exogène à l'incubé.

« \* *Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre ?*  
Comme je viens de vous dire, suite à la privatisation de l'entreprise et la décision des nouveaux propriétaires de se désengager de l'activité de formation, j'avais bien compris qu'il était possible soit de se trouver dans une situation de chômage, soit d'être muté dans une autre activité qui sera pour moi dévalorisante. Donc, j'ai décidé de créer mon propre emploi en m'appuyant sur mon savoir-faire avant même de me trouver dans une de ces situations. De toutes les façons si je n'avais pas ce savoir-faire, je ne prendrais peut-être pas le risque de quitter l'entreprise, c'est trop risqué pour un père de famille » (Entretien 5 EIOH).

**Extrait Incubé 17 - La restructuration de l'entreprise comme motivation pour la création**

Cet extrait montre aussi que l'inquiétude de l'incubé de se trouver dans une situation de chômage technique a développé en lui une motivation entrepreneuriale. L'incubé EIOH reproduit un savoir-faire antérieur pour développer son activité, en s'appuyant sur les mêmes technologies qui existaient chez son employeur.

Dans ce cas, le savoir-faire technique est une variable endogène à l'incubé qui représente une source de motivation positive. Celui-ci précise à cet effet que sans savoir-faire spécifique, le risque entrepreneurial serait élevé.

#### 6.1.2.2.2. Le dépôt de bilan de l'entreprise employeur

L'extrait 18 montre que l'entrepreneur BS n'avait pas fait le choix au préalable d'entreprendre. Autrement dit, aucune intention de créer une entreprise n'était présente dans son esprit.

En effet, alors qu'il était dans l'entreprise MST, l'incubé BS a découvert une opportunité d'affaires en croisant un ensemble de variables exogènes en relation avec ses expériences professionnelles antérieures. Mais comme il était pleinement satisfait de son nouveau poste de travail chez son employeur EK, il n'a pas envisagé la création d'entreprise. Ces motivations entrepreneuriales étaient quasi inexistantes.

« *\*Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussé à entreprendre ?*

En fait, à l'époque où je travaillais chez MS, j'ai remarqué qu'il existe des sociétés qui travaillent dans le domaine de la sécurité mais qui ne proposent pas de solution globale. C'était juste une remarque mais sans plus, je ne savais pas que c'était une opportunité. A l'époque j'étais chef de projet de production de récepteur dans une grande entreprise tunisienne. Tout allait bien, j'avais un très bon salaire et une situation assez confortable. Jusqu'au jour où l'entreprise s'est soudainement effondrée et a fait faillite...

J'étais convaincu que la recherche d'un nouvel emploi sera difficile. Et même si je trouvais, ça serait un poste dévalorisant vu que j'ai atteint le haut de la pyramide au sein de EK. Ce n'est pas facile de trouver directement un poste équivalent dans une entreprise de même taille que de EK. J'ai fait toutefois le tour classique des organismes publics d'aide à l'emploi, jusqu'à ce que j'ai décidé de créer mon propre emploi.

*\*Comment vous avez eu l'idée de créer votre propre emploi ?*

C'était, à l'époque, la campagne nationale de l'emploi indépendant et la promotion des pépinières d'entreprises. J'ai vu les affiches partout ce qui m'a fait réfléchir sur cette possibilité. Le problème c'est que je n'avais pas une idée précise de projet d'entreprise. Donc, j'ai puisé dans mes souvenirs professionnels et je me suis rappelé de l'inexistence de la solution globale dans le domaine de la sécurité » (Entretien 7 BS).

**Extrait Incubé 18 - Le dépôt de bilan à l'origine du chômage**

Toutefois, la situation de dépôt de bilan de l'employeur a poussé l'incubé BS à envisager la création d'entreprise comme une solution. L'incubé n'avait plus d'autres voies, il était conscient de la difficulté de retrouver un nouvel emploi et convaincu que toute proposition d'embauche serait dévalorisante.

Avec un degré moindre, d'autres variables exogènes ont poussé l'incubé BS à envisager la création d'entreprise. C'était principalement la campagne nationale de sensibilisation au travail indépendant et la campagne de promotion des pépinières d'entreprises.

### 6.1.2.3. Les conclusions sur les facteurs de motivation

La majorité des incubés interviewés ont été poussés par des facteurs de type « Pull » et, plus spécifiquement, par la motivation de développement d'une nouvelle technique. Ceci peut être expliqué du fait qu'ils étaient déjà pré sélectionnés, par les comités de sélection des pépinières, sur la base d'une forte motivation personnelle.

La recherche de forte motivation chez l'incubé croisé avec le caractère innovant de leur projet nous amènent à conclure que la majorité des individus qui sont sélectionnés sont généralement fortement motivés par le développement d'une innovation.

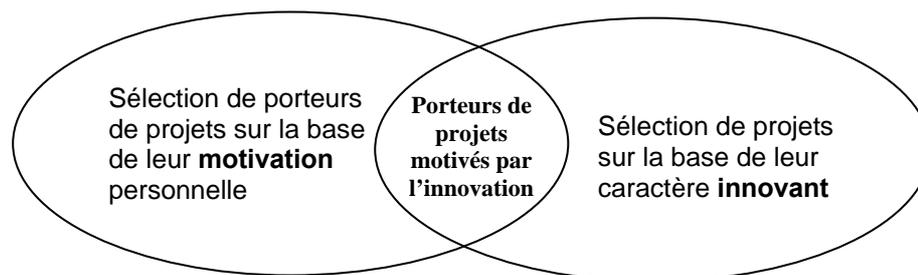


Figure 51 - La motivation principale des incubés

En outre, nous avons fait la distinction entre le développement et l'application d'une nouvelle technique pour montrer que ce sont des facteurs de motivation positive mais distincts. En effet, dans la première situation, l'incubé développe lui-même la nouvelle technique sans nécessairement l'appliquer (Cas des incubés NM et JA) alors que dans la deuxième situation, la nouvelle technique est déjà développée (par un tiers) et l'incubé cherche uniquement à l'appliquer dans un contexte précis (cas des incubés HG et AH).

Les projets de développement de technique nouvelle sont innovants, les projets d'application de nouvelle technique sont considérés comme innovants dans le cas où cette application présente un caractère nouveau dans le contexte régional ou national.

Souvent, ce sont des expatriés qui découvrent et acquièrent le savoir-faire d'application d'une technique courante<sup>203</sup> dans le pays d'accueil. L'implantation de cette technique dans leur pays d'origine est toutefois considérée comme un projet innovant.

Concernant les incubés qui ont développé leur projet suite à des motivations de type « push », ils ont toutefois précisé qu'ils avaient des motivations entrepreneuriales secondaires.

Dans l'extrait 19, l'incubé EIOH précise que la détention d'un savoir-faire représente une opportunité d'affaires. C'est une source indirecte de motivation entrepreneuriale. A un certain moment, l'intention de créer est apparue chez l'incubé (au cours de son expérience professionnelle), mais elle a été affaiblie par le confort de sa situation professionnelle.

L'incubé précise qu'il voulait tenter l'aventure entrepreneuriale à la retraite.

Ainsi, nous pouvons conclure que l'incubé EIOH avait une motivation entrepreneuriale de type « pull » qui pouvait se déclencher à n'importe quelle circonstance de type « push ». De ce fait, même si la restructuration est la cause principale du déclenchement du processus entrepreneurial, l'incubé était déjà motivé par son projet.

« \* Si je n'avais pas le savoir-faire jamais je ne songerais de créer une entreprise. En fait, mon expérience m'a appris aussi que je pouvais entreprendre dans le domaine de la mécanique, le savoir-faire que je détiens est très demandé sur le marché d'emplois, pas mal d'entreprises industrielles de la région cherchaient des techniciens. Elles sont obligées de sous-traiter certaines activités faute de compétence interne. Je pouvais créer une entreprise spécialisée dans la fabrication des pièces mécaniques depuis 20 ans ; j'ai réfléchi à cela à un certain moment, mais ma situation professionnelle était assez confortable et me permettait de répondre correctement aux besoins de ma famille. En plus, mon travail de formateur me passionnait beaucoup. J'ai même réfléchi à l'entrepreneuriat à la retraite, je me disais que j'aurais suffisamment le temps de tester cette expérience. Mais bon, elle est arrivée en avance ! C'était mon destin et je l'assume convenablement ! » (Entretien 5 EIOH).

#### **Extrait Incubé 19 - Les motivations secondaires à caractère "Pull"**

<sup>203</sup> Cette technique peut être complexe et requérir une certaine compétence scientifique ou technologique, comme elle peut être simple et artisanale.

L'incubé BS précise, dans l'extrait 20, que la découverte d'encouragements publics pour la création d'entreprises l'a réconforté et a dégagé en lui ses vraies motivations entrepreneuriales. La détermination révélée dans ses dires « je n'ai pas hésité deux fois », « j'ai sauté sur l'occasion », « j'ai décidé sans aucune hésitation » montre que ses motivations étaient certainement cachées et couvertes par des croyances et des idées fausses sur l'environnement entrepreneurial. Ceci peut certainement s'expliquer du fait de sa formation d'ingénieur (elle était très ancrée sur la technique) et des diverses expériences qu'il avait eues dans de grandes entreprises tunisiennes en tant que chef de projet (projets techniques de production).

L'incubé voyait dans ses supérieurs la complexité du rôle de chef d'entreprise, ce qui limitait sa vision des choses. Généralement, l'ancrage du salarié dans un environnement entrepreneurial complexe (des grandes firmes) peut le persuader que la création d'entreprises est un phénomène complexe qui dépasse largement ses moyens et compétences.

L'incubé BS indique que le « confort salarial » (surtout au niveau financier) détruit l'envie de créer lorsqu'elle est suscitée. Il justifie sa « *démotivation entrepreneuriale* » par le salaire incitatif, ses méconnaissances des programmes publics d'appui à l'entrepreneuriat et de l'environnement des affaires.

« \* Si je savais quand j'ai découvert l'opportunité et quand j'étais salarié chez MS qu'il existe de tels encouragements de l'Etat pour la création d'entreprises, peut-être j'aurais pu penser à créer ma boîte. Je croyais que la création d'entreprises était un privilège, qu'il fallait avoir les moyens et les connaissances. Maintenant, je sais que j'avais tort, c'était la bonne période des affaires, il n'y avait pas de crises et surtout le marché était porteur. Maintenant avec un peu de recul, je sais que travailler dans une grande entreprise avec un bon salaire tue l'envie d'entreprendre chez l'individu même s'il détient une opportunité d'affaires très prometteuse ! En tout cas, c'est ce que je pense et j'en suis très convaincu ! Je ne sais pas si c'est la faute de la rationalité humaine ou de l'opportunisme des patrons qui savent garder leurs bons éléments ou les salariés les plus créatifs ! De toutes les façons, le jour où j'ai découvert les incitations et les aides de l'Etat, je n'ai pas hésité deux fois, j'ai sauté sur l'occasion même si au départ je n'avais pas une idée précise. J'ai décidé sans aucune hésitation » (Entretien 7 BS).

#### Extrait Incubé 20 - Les facteurs de démotivation entrepreneuriale

### 6.1.3. Les résultats relatifs au croisement des motivations et aspirations des incubés

100%<sup>204</sup> des interviewés représentent une adéquation entre leurs projets et leurs aspirations et motivations. Ceci peut être expliqué principalement par le fait que le processus de pré sélection des incubés s'appuie essentiellement sur des critères stricts de motivations individuelles<sup>205</sup>. Toutefois, nous disposons dans notre échantillon d'équipes de projet ayant chacune bien évidemment des motivations et des aspirations (MA) individuelles mais qui en fin de compte se traduisent par une MA de groupe qui prône la solidarité et l'esprit d'équipe. Ce qui est sûr, c'est que nous avons certains contre exemples qui ont une faible incidence sur ce que nous avançons (une proportion de 13% qui ne remet pas en cause leur motivation, car ce sont plus des problèmes extra projet qui en sont la conséquence).

Ainsi, nous pouvons conclure que la majorité des projets des incubés de notre échantillon ne peuvent pas se situer dans la zone C du modèle des « 3E ». Le reste des projets peuvent se situer dans les zones A, B ou D, voire à l'extérieur des zones de croisement dans la zone E1.

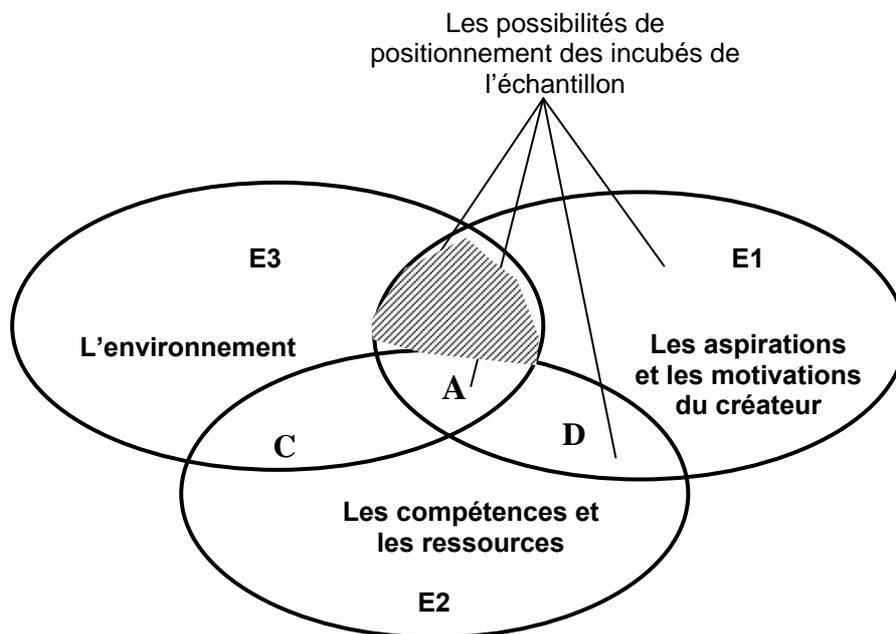


Figure 52 - Effets des motivations et aspirations sur le positionnement des incubés dans le modèle des « 3E »

<sup>204</sup> Les incubés EIOH et BS qui présentaient des motivations de type « push » avaient des motivations cachées ou secondaires de type « pull ». Cela nous a amené à conclure que leur projet respectif répondait finalement à leurs motivations et aspirations.

<sup>205</sup> La majorité des incubés passent par une formation préalable à l'incubation. Comme nous l'avons montré dans le chapitre 5, cette dernière porte sur des tests de leurs capacités entrepreneuriales, sur l'étude de leurs idées de projets et sur l'évaluation de l'adéquation du projet avec leur profil.

Cependant, notre analyse du contenu des entretiens n'a détecté aucun changement négatif au niveau des motivations et des aspirations des incubés interviewés au cours du processus d'incubation. Ces variables se sont stabilisées, voire ont évolué positivement. La plupart des incubés ont indiqué qu'au fur et à mesure qu'ils avançaient dans leur projet, leurs motivations s'intensifient et le niveau d'engagement se solidifie. L'une des explications que nous pouvons avancer est le fait qu'au cours du processus d'incubation, les incubés constatent que leurs projets progressent et, par conséquent, leur engagement évolue dans le même sens. Cette progression a donc un impact positif sur leur motivation.

Si nous reprenons exactement les propos de certains incubés « *aujourd'hui le projet me fait rêver* », « *je ne peux plus me passer de ce projet* », « *d'une part, c'est irréversible et, d'autre part, c'est inimaginable de délaissier mon projet* », « *je suis au début, je n'est pas encore penser à la fin* », « *aujourd'hui, je commence à penser à l'argent* », « *maintenant tout le monde croît à mon projet, donc ce n'est certainement pas maintenant que je n'y crois plus* ».

Le tableau 20 reprend les différentes informations collectées auprès de notre échantillon d'incubés tunisiens concernant les motivations « *push* » et « *pull* », l'évolution de ces motivations après la création, les sources d'idées et la configuration des incubés. L'objectif est de récapituler toutes les données qui nous informent sur les aspirations et les motivations, des incubés.

Après avoir identifié les variables qui influencent les motivations entrepreneuriales des incubés tunisiens et vérifié l'existence de motivation propre à chaque incubé interviewé, nous allons, dans la deuxième section de ce dernier chapitre, prendre de la hauteur pour exploiter nos résultats et apporter une explication du système d'incubation tunisien.

Les incubés	Configuration de l'incubé	Facteurs Pull	Facteurs Push	L'évolution des motivations après la création	Les sources d'idée de projet des incubés
<b>E1 NM</b>	L'homme orchestre	Le développement d'une nouvelle technique suite à la découverte de clients potentiels		« non rien n'a changé, j'étais convaincu de ce que je faisais ».	Une expérience professionnelle passée et une information stratégique sont source d'idée
<b>E2 SS</b>	Le jeune aventurier	La reconnaissance sociale par l'application d'une nouvelle technique		« maintenant tout le monde croit à mon projet donc ce n'est certainement pas maintenant que je n'y crois plus ».	Une situation hasardeuse est à l'origine de l'idée de création : un cadeau d'un ami qui habite à l'étranger
<b>E3 JA</b>	Le jeune aventurier	Le développement d'une nouvelle technique suite à la découverte d'une information stratégique		« aujourd'hui le projet me fait beaucoup rêver ».	Un Projet de fin d'études et une information stratégique sont à l'origine de l'idée de création
<b>E4 HG</b>	Le jeune aventurier	L'application d'une nouvelle technique		« je veux atteindre mon objectif, je veux que les gens comprennent ce que je fais ».	Une expérience professionnelle à l'étranger : application d'une nouvelle technique
<b>E5 EIOH</b>	L'homme orchestre	Le développement d'un savoir-faire	La privatisation et la restructuration de l'entreprise employeur	« je suis au début je n'est pas encore penser à la fin ».	Une expérience professionnelle passée, source d'idée de création
<b>E6 BMN</b>	Le jeune aventurier	La recherche d'autonomie. L'accomplissement personnel		« aujourd'hui je commence à penser à l'argent ».	La recherche délibérée et consciente d'une idée de création : préparation d'un mastère spécialisé pour détecter une idée de projet
<b>E7 BS</b>	L'homme orchestre	La découverte d'une opportunité d'envergure	La création de son propre emploi à cause d'un chômage technique qui fait suite au dépôt de bilan de l'entreprise employeur	« je ne peux plus m'en passer de ce projet ».	Une observation par hasard lors d'une expérience professionnelle : manque de solution globale
<b>E8 BHMZ</b>	Les jeunes aventuriers	Le développement d'une nouvelle technique		« c'est maintenant que nous allons récolter le fruit de nos efforts ».	Un tuteur d'entreprise est à l'origine de l'idée lors d'un stage de fin d'études (PFE)
<b>E9 BSA</b>	Les jeunes aventuriers	Le développement d'une nouvelle technique		« c'est impossible de délaissier notre entreprise pour aller travailler chez quelqu'un d'autre ».	Concours de circonstances hasardeuses : trois individus portent des idées différentes qui s'appuient sur une même technologie
<b>E10 MK</b>	L'orchestre de professionnels	Le développement d'une nouvelle technique			Concours de circonstances hasardeuses : des discussions banales autour d'un café
<b>E11 AH</b>	Le jeune aventurier	L'application d'une technique nouvelle		« le jour où j'ai eu ma licence, c'était comme si un rêve s'est concrétisé ».	Une observation par hasard lors d'un passage devant une enseigne.
<b>E12 ZI</b>	Le jeune aventurier	L'accomplissement personnel et la reconnaissance sociale		« ça sert à rien de rebrousser chemin, l'entreprise a démarré, il fallait attendre le résultat ».	Un ensemble d'expériences professionnelles passées, source d'idée de création.
<b>E13 BSY</b>	Les jeunes aventuriers	Le développement d'une nouvelle technique			Une formation spécialisée et un projet de fin d'étude sont à l'origine de l'idée de création
<b>E14 ZIS</b>	Le jeune aventurier	L'application d'une nouvelle technique		« d'une part, c'est irréversible et, d'autre part, c'est inimaginable de délaissier mon projet ».	Une observation faite au hasard au cours d'une formation est à l'origine de l'idée de création
<b>E15 WB</b>	Le jeune aventurier	Le développement d'une nouvelle technique		« d'autres personnes aimeraient bien être à ma place ».	Une expérience professionnelle

Tableau 20 - Les résultats relatifs aux caractéristiques des incubés

---

## 6.2. Les résultats relatifs aux configurations d'incubation

---

Nous avons analysé chaque cas d'une manière globale en reconstituant les étapes clés du processus d'incubation à la lumière des réponses données par les incubés. La visée est d'évaluer l'état de la cohérence du projet avant l'entrée en incubation et à la fin du processus d'incubation, lorsque c'est possible. Toutefois, vu que dans notre échantillon, certains incubés sont encore hébergés dans les pépinières, nous nous sommes intéressé pour ces cas précis à l'évolution de chaque E constitutif du modèle des « 3E », ce qui montrera la dynamique du modèle et les repositionnements des projets au cours du processus. Toutefois, comme notre démarche est exploratoire, aucun jugement sur l'efficacité ou la performance de l'incubation ne sera apporté dans cette partie.

Afin de synthétiser les résultats de l'analyse des entretiens avec les incubés, nous avons élaboré une matrice qui précise les différents besoins perçus par les incubés pour chaque E avant, au cours (lorsque c'est possible) et après incubation. En outre, vu que les motivations et les aspirations des incubés ont positivement évolué au cours du processus d'incubation, nous nous sommes intéressé dans cette matrice uniquement aux variables constitutifs de E2 (compétences et ressources perçues pour le projet) et de E3 (les possibilités de l'environnement perçues pour le projet).

### 6.2.1. L'état de la cohérence de projet en phase de pré incubation (avant l'entrée en incubation)

Pour évaluer l'état de la cohérence de projet en phase de pré incubation (ou de pré sélection pour l'entrée en incubation), nous nous sommes intéressé spécifiquement à la deuxième catégorie et troisième catégorie d'incubés de notre échantillon (Figure 31, p. 199), soit les porteurs de projets incubés qui ont créé leurs entreprises au cours de l'incubation (47%) et ceux qui n'ont pas encore créé leur entreprise (13%). Nous avons ainsi élaboré une matrice des besoins (détenus (+) et non détenus (-)) de ces deux catégories d'incubés en s'appuyant sur les variables constitutives de E2 et de E3 du modèle des « 3E ».

Ainsi, dans l'analyse des entretiens, nous avons cherché à détecter, d'une part, les compétences et les ressources perçues pour le projet (E2) et, d'autre part, les possibilités de l'environnement perçues pour le projet (E3). Ceci nous a finalement permis de connaître l'état de la cohérence de chaque projet avant l'entrée en incubation.

L'analyse de contenu des 9 entretiens réalisés auprès des porteurs de projets incubés, nous a permis de distinguer de multiples configurations possibles dans lesquelles l'incubé ou son projet est dans l'une des zones de croisement B ou D. Pour décrire ces différentes configurations de pré sélection, nous avons choisi de procéder par une présentation de chaque cas spécifique et par regroupement des cas semblables.

Nous utiliserons le schéma du modèle des « 3E » en s'appuyant sur une double échelle de mesure en 6 unités (pour schématiser les 6 variables explicatives<sup>206</sup>) pour E2 (les compétences et les ressources perçues) et de 4 unités (pour schématiser les 4 variables explicatives<sup>207</sup>) pour E3 (les possibilités de l'environnement perçues). Ainsi, dans le modèle des 3E, l'aire de chaque cercle dépend du diagnostic fait à un instant « t » donné de chacun des 3 E.

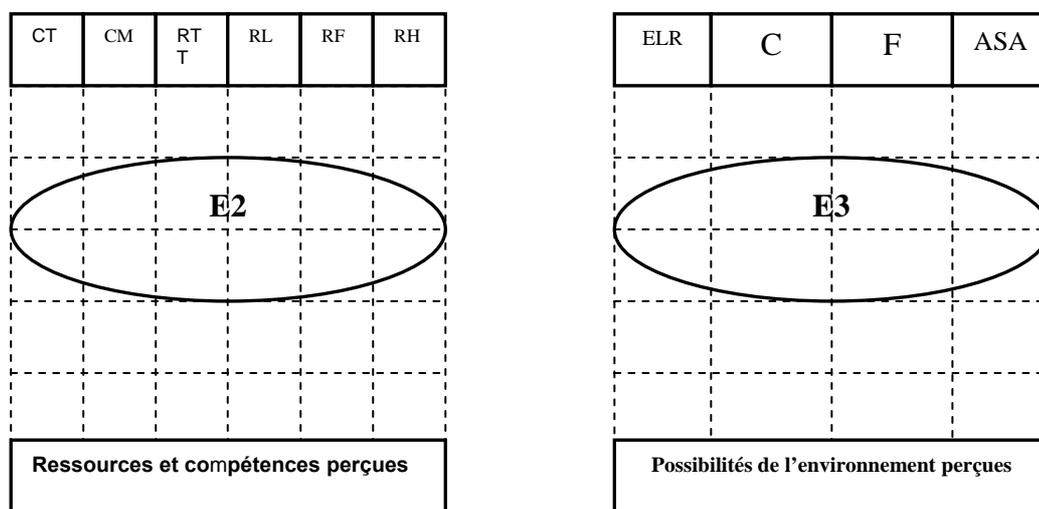


Figure 53 - L'échelle de mesure de E2 et E3

<sup>206</sup> CTT = compétences techniques et/ou technologiques ; CM = compétences managériales ; RTT = ressources techniques et/ou technologiques ; RL = ressources logistiques ; RF = ressources financières ; RH = ressources humaines.

<sup>207</sup> ELF = environnement législatif et fiscal ; F = fournisseurs ; C = clients ; ASA = attractivité du secteur d'activité.

### 6.2.1.1. Les besoins en ressources et compétences perçus (E2)

Ils correspondent au cas où l'incubé porteur de projet perçoit uniquement des besoins en compétences et/ou en ressources pour son projet, l'environnement est attractif sur tous les plans et le projet répond parfaitement à ses motivations et ses aspirations. Les cas des incubés JA (E3), H (E11) et MD (E15) sont représentatifs de cette situation.

#### 6.2.1.1.1. *Les besoins perçus de E2*

L'incubé HR (E11) précise qu'avant d'entrer dans la pépinière il a saisi l'occasion de la préparation du projet de fin d'études pour entamer l'étude de faisabilité de son projet d'entreprise. Ensuite, il a réalisé des investigations complémentaires au cours d'une courte expérience professionnelle. En effet, comme l'incubé avait une idée claire de ce qu'il voulait entreprendre, il a guidé ses premières recherches dans le but de s'assurer de la potentialité du secteur d'activité de son projet, de la présence de clientèle et de fournisseurs potentiels.

Toutefois, l'extrait 21 montre une certaine maturité dans les actions du porteur de projet HR avant d'entrer en incubation. Il a essayé de collecter le maximum d'informations sur ce qu'il voulait entreprendre, auprès des clients de son employeur. Une fois assuré de la potentialité de son environnement sectoriel, il a décidé d'entamer son processus de création. Le fait de contacter la pépinière à l'issue de son investigation de l'environnement sectoriel montre aussi que l'incubé était conscient de ses besoins.

« \* *Quelle était votre appréciation de l'environnement sectoriel avant d'entrer en incubation ?*  
J'ai commencé à chercher des informations lors de mon projet de fin d'études...Toute seule, j'ai tout appris sur le secteur ! Et c'est à ce moment là que j'ai appris ce qu'était réellement un secteur d'activité ! J'ai ainsi compris que le secteur des enseignes est très rentable ; c'est pour cette raison qu'il existe plusieurs entreprises spécialisées dans cette activité. En fait, je savais aussi que les enseignes sont chères surtout les enseignes lumineuses, donc ce que j'allais proposer était sûrement rentable pour moi et pour celui qui va l'acheter...

*Aviez vous trouvé vos fournisseurs et vos clients avant d'entrer en incubation ?*  
Quand je travaillais dans l'usine, je faisais des recherches et, en plus, j'essayais de constituer des contacts. A chaque fois qu'un client venait à l'usine, j'essayais de faire un bon geste avec lui pour que plus tard il puisse me servir. Et effectivement, c'est ainsi que j'ai pu me constituer un bon réseau de contacts. La majorité de mes clients sont issus de ces contacts-là. Les fournisseurs, je les avais aussi car je connaissais plus ou moins le circuit adéquat pour obtenir le matériel ! C'était un jeu d'enfants pour moi ! Je suis très débrouillarde !  
En fait, quand je me suis assurée qu'il existe vraiment de la clientèle, j'ai décidé de voir les banquiers et les responsables de la pépinière » (Entretien 11 HR).

#### **Extrait Incubé 21- Les possibilités de l'environnement**

L'extrait 22 suivant montre que l'incubé HR ne détenait aucune compétence et ressource pour son projet. Le fait d'intégrer la pépinière et de passer par une période d'incubation (de plus de 8 mois) était principalement fait dans l'optique de subvenir à ses divers besoins perçus de E2.

« \* *Aviez-vous les compétences nécessaires ?*

Au début, on m'a demandé de faire une étude technique comme quoi j'ai les compétences pour utiliser cette machine ! J'ai donc trafiqué une attestation de stage comme quoi je savais la manipuler ! La première fois que j'ai eu la machine, je me suis dit comment je vais l'utiliser et comment le bras de cette machine va fonctionner. J'ai commencé à lire la notice et à chaque fois que je trouvais une difficulté, je communiquais avec le fournisseur pour qu'il me donne les solutions. L'étude technique je ne l'ai pas bien faite au départ car honnêtement je ne connaissais rien au fonctionnement de cette machine, ni comment l'entretenir !

*Aviez vous des compétences en stratégie et en gestion avant d'entrer en incubation ?*

Mes études m'ont aidé à 80%. J'ai fait des études en techniques de commercialisation et j'ai constaté que je me débrouillais très bien même si je n'ai jamais été commerciale auparavant ! Je n'ai jamais été timide pour aller voir des clients et essayer de les convaincre pour qu'ils achètent mes produits. La formation CEFE m'a beaucoup aidée puisqu'elle m'a éclairci les zones d'ombre que j'avais à l'époque. La formation que j'ai eue et tous les stages en banque m'ont vraiment aidée ! La stratégie, j'en ai entendu parlé mais je ne la maîtrisais pas comme il le faut !

*Déteniez-vous les ressources technologiques nécessaires ?*

Non du tout, c'est du matériel lourd et c'est plus précisément difficile à obtenir si on n'a pas d'entreprises dans ce domaine ! J'ai voulu faire jouer la carte de la pépinière pour se procurer tel matériel et en plus j'ai connu quelqu'un de formidable, le directeur régional de la Banque Nationale de Solidarité qui m'a beaucoup aidée pour acheter ce matériel, il m'a aussi beaucoup aidée et expliqué les démarches à suivre pour bien mener le projet d'entreprise.

*Déteniez-vous les ressources logistiques nécessaires ?*

Non aucune ! J'étais une simple jeune diplômée qui n'avait rien ! C'est d'ailleurs une des raisons qui m'a poussé à intégrer la pépinière de mon ancienne école.

*Déteniez-vous les ressources humaines nécessaires ?*

Toute seule je savais que je pouvais m'en sortir ! Tout est une question de motivation ! Le projet en lui-même ne nécessitait pas du personnel je sentais que j'étais à la hauteur de mes ambitions mais pas seulement je pouvais tout faire toute seule ! Comme une grande ! Mais ceci est juste pour le projet ! Je savais aussi qu'il me faudrait d'autres personnes après la création d'entreprise. Donc si c'est pour le projet je pouvais m'en sortir toute seule, mais pour l'entreprise il me fallait des personnels. L'activité en elle-même nécessite de la main-d'œuvre pour bien mener toutes les tâches nécessaires.

*Déteniez-vous les ressources financières nécessaires ?*

Rien ! J'ai commencé de Zéro ! Quand j'ai eu l'accord pour le financement de la machine, je n'avais même pas 2500 dinars pour les besoins de fonds de roulement ! ». C'est d'ailleurs le pire problème pour démarrer » (entretien 11 HR).

### Extrait Incubé 22 - Les compétences et ressources perçues par l'incubé

A l'instar des réponses avancées par l'incubé HR, nous avons schématisé le positionnement stratégique de son projet dans le modèle des « 3E ». Le cercle E2 en pointillé montre les besoins perçus par l'incubé en ressources et compétences nécessaires pour démarrer l'activité.

Alors que les cercles E1 et E2 montrent respectivement que le projet répond aux motivations et aspirations de l'incubé HR et que l'environnement perçu est attractif pour ce type de projet. Dans ce cas, le projet se trouve donc dans la zone de croisement théorique B, c'est à dire au croisement entre E1 et E3.

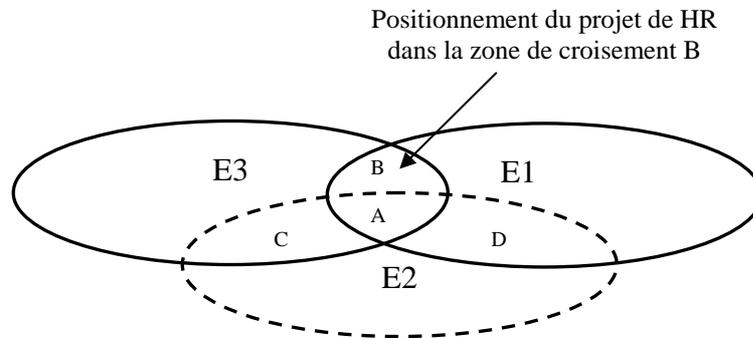


Figure 54 - Les besoins en compétences et en ressources perçus par l'incubé HR avant incubation

#### 6.2.1.1.2. Les besoins partiels perçus de E2

Ce sont les cas où l'incubé porteur de projets détient partiellement des compétences et/ou des ressources. Ses besoins perçus peuvent se limiter à des compétences managériales et des ressources logistiques et financières, comme c'est le cas de l'incubé JA (E3), voire uniquement des ressources logistiques (cas de l'incubé MD (E15)). Dans ces situations, la dynamique du modèle des «3E» est représentée par le cercle E2 ayant une surface inférieure à la surface standard (celle qui correspond à la détention de toutes les compétences et ressources perçues pour le projet, schématisée en pointillés).

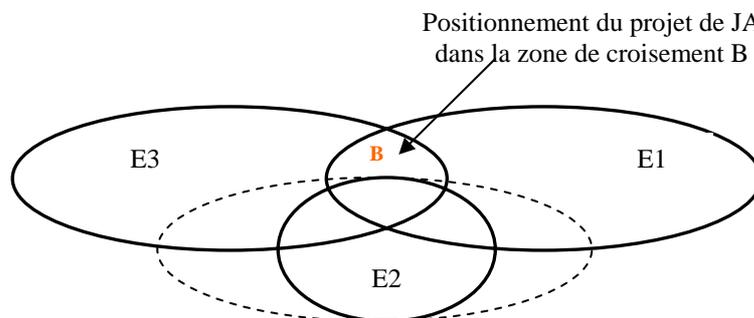


Figure 55 - Les besoins en compétences managériales et en ressources logistiques et financières perçus par l'incubé JA avant incubation

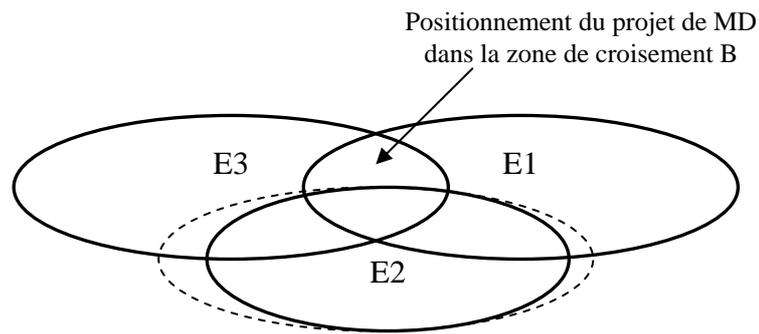


Figure 56 - Les besoins en ressources logistiques perçus par l'incubé MD avant incubation

#### 6.2.1.2. Les besoins partiels de E2 et de E3

Certains incubés porteurs de projets de notre échantillon percevaient à la fois des besoins partiels de E2 et de E3. Toutefois, ces besoins varient d'un cas à un autre, par exemple les incubés SS, BHMZ, MK et ZI avaient relativement perçu des besoins de E2 supérieurs à ceux de E3 (par rapport à notre échelle de mesure), alors que l'incubé BSY avait relativement perçu des besoins de E3 supérieurs à ceux de E2.

Toutefois, ce raisonnement est analytique, il ne reflète pas l'importance ou la complexité des besoins des incubés. Ces besoins sont liés à la prédisposition intellectuelle, à l'habilité et au savoir-faire de l'incubé et à la nature de son projet.

Autrement dit, un incubé peut percevoir, d'une part, des besoins en compétences techniques et managériales et en ressources techniques et financières et, d'autre part, des difficultés à trouver des clients. A la suite de l'incubation, il s'avère qu'il est beaucoup plus complexe de répondre aux besoins sectoriels (trouver un client potentiel pour démarrer l'activité) que de répondre à la première catégorie des besoins (les besoins de E2).

L'extrait 23 est assez représentatif des difficultés qu'ont eues les incubés BSY dans l'évaluation des possibilités de l'environnement et, plus spécifiquement, de l'environnement sectoriel. En effet, bien que l'environnement économique et politique national est attractif pour ce type de projet d'entreprise, les incubés ont eu du mal à trouver des clients potentiels dans la région. Même s'ils ont déjà entrepris dans le même domaine d'activité, ils précisent qu'ils n'ont pas pu détecter des fournisseurs au niveau régional. Ceci peut être expliqué par

l'absence totale de ce secteur d'activité dans la région, justifient le caractère innovant du projet par rapport à son contexte local.

Implicitement, cet extrait montre également les attentes et les motivations des incubés BSY attendus par leur entrée dans la pépinière de la région. En effet, ils cherchent à se procurer indirectement le carnet d'adresses des dirigeants de la pépinière afin de trouver des clients potentiels.

« \* *Quelle était votre appréciation de l'environnement sectoriel avant d'entrer en incubation ?*  
En fait, vu que nous avons déjà créé une entreprise dans le domaine de l'informatique, nous avons une bonne idée concernant les activités présentes dans la région et les caractéristiques des entreprises. En fait, la région se base sur l'exportation agricole et sur le tourisme. Donc la majorité des entreprises industrielles de la région sont exportatrices ou opèrent dans des activités hôtelières et para hôtelières. Elles ont donc toujours besoins de promouvoir leurs activités, surtout au niveau international. Grâce à Internet, ils peuvent atteindre leurs objectifs. Donc, ils ont besoin de créer leurs propres sites web. Et c'est ce que nous voulons leur proposer, en premier lieu, surtout qu'il n'existe pas d'entreprise dans la région qui fait un tel service. Mais il y a un problème, malgré les campagnes de sensibilisation de l'Etat pour adopter telle solution, les entreprises n'ont pas encore conscience de cette nécessité ! J'ai fait personnellement une petite investigation. En fait, j'ai rencontré quelques dirigeants d'entreprises de la région, la majorité m'a répondu que c'est très intéressant, mais ce n'est pas vraiment urgent. Ça leur demande un investissement qu'ils ne peuvent pas effectuer pour le moment.  
Donc, sincèrement, à part l'entreprise à laquelle nous avons réalisé un site web au cours du stage, nous ne voyons pas vraiment le deuxième client. C'est ce qui nous fait un peu peur. D'ailleurs nous comptons beaucoup sur les dirigeants de la pépinière vu qu'ils connaissent pas mal de dirigeants d'entreprises de la région.

*Avez vous trouvez vos fournisseurs et vos clients avant l'entrée en incubation ?*  
Pour les fournisseurs, nous avons cherché avant d'entrer dans la pépinière, mais nous n'avons pas trouvé. Il n'existe aucune entreprise dans la région qui peut nous fournir les outils informatiques. A chaque fois il fallait se déplacer à la capitale. Et pour les clients, c'est une autre paire de manches. Comme je viens de vous le dire, on a cherché avant d'entrer dans la pépinière des clients et des fournisseurs pour préparer le dossier de sélection mais !!! Nous cherchons encore jusqu'à aujourd'hui, nous avons toujours de l'espoir » (Entretien 13 BSY).

### **Extrait Incubé 23 - Les possibilités de l'environnement perçues par les incubés BSY**

L'extrait 24 est aussi illustratif des besoins spécifiques perçus par les incubés BSY en compétences et en ressources. Il montre la difficulté des incubés à surmonter les problèmes dans la préparation du plan d'affaires. Les incubés précisent que malgré l'expérience entrepreneuriale et la formation managériale suivie (la formation CEFÉ suivie avant l'entrée en pépinière), ils se trouvent toujours devant des situations de blocage. Leur formation de base leur a permis d'acquérir uniquement les compétences techniques nécessaires pour le développement du projet.

Cet extrait montre implicitement les attentes des incubés qui cherchent à se perfectionner en gestion au sein de la pépinière. Les incubés sont assez vigilants envers les informations qui

peuvent répondre à leurs besoins spécifiques. Ils sont déterminés à aller jusqu'au bout de leurs attentes en phase d'incubation. Il semble que ce comportement vigilant (« nous avons entendu »), déterminé, (« Même si ceci nous prendra du temps »), et opportuniste s'est construit **par le fait de « l'échec »** dans leur première expérience entrepreneuriale.

« \* Aviez vous des compétences en stratégie et en gestion avant d'entrer en incubation ?

Nous avons cru au départ que nous avons suffisamment de connaissances pratiques en gestion grâce à notre première expérience entrepreneuriale. Mais après que nous avons effectué la formation CEFE, nous avons su que nous n'avions aucune connaissance de la gestion et de la stratégie. Et d'ailleurs, hier on s'est demandé ce que nous avons appris comme notions et ce qu'il faut faire pour appliquer ces notions pour la préparation du plan d'affaires, mais sincèrement ce n'est pas aussi simple comme nous l'avions cru. Je ne sais pas si nous devons refaire la formation CEFE ! Avant d'entrer dans la pépinière, nous avons entendu que la pépinière fait des expertises en gestion et qu'il existe une possibilité d'avoir une expertise spécifique pour nous en gestion au sein de la pépinière. Après, nous avons su qu'il faudrait préparer un dossier de demande d'expertise ! De toutes les façons, s'il est possible d'avoir cette expertise nous ferons ce dossier ! Même si ceci nous prendra du temps.

*Vous avez fait la formation CEFE dans la pépinière ?*

Ah non bien avant, c'était en février 2005, c'était plus ou moins nécessaire pour créer la première entreprise. Le problème, c'est la partie comptabilité qui nous bloque, la lecture du bilan par exemple et les prévisions financières de besoins de fonds de roulement sont très complexes ! Surtout lorsque nous essayons d'étudier ces notions dans les documents. Nous n'avons pas utilisé ces notions dans la première entreprise, nous n'avons pas eu le temps de préparer le premier bilan ! Par contre, nous savons comment liquider une entreprise !

*Déteniez vous les ressources technologiques nécessaires ?*

Oui une partie, mais ce n'est pas l'essentiel. Nous devons avoir des logiciels et des machines de dernière génération comme ceux sur lesquels nous avons travaillé à l'institut. Ici les machines sont très bonnes mais il nous manque les logiciels. Pour le moment, nous essayons de se débrouiller avec ce que nous avons et quelques fois nous faisons un saut à l'institut pour utiliser le matériel des salles informatiques en cas de besoin.

*Déteniez-vous les ressources humaines nécessaires ?*

Déjà nous sommes deux pour le moment, heureusement qu'on se connaît depuis le jeune âge et on s'entend très très bien malgré les problèmes que nous avons eus avec la première entreprise. En fait, sans faire exprès, chacun essaye de faire attention à ce que fait l'autre, on s'auto contrôle et on travaille souvent en synergie. Heureusement que nous ne se partageons pas les mêmes idées dans le travail, car comme ça nous avançons rapidement.

*Déteniez-vous les ressources financières nécessaires ?*

Non, juste le minimum pour démarrer. En fait, nous avons mis de côté un peu d'économies de ce que nous avons gagné dans la première entreprise, mais ça ne suffit même pas pour l'achat des logiciels » (Entretien 13 BSY).

#### **Extrait Incubé 24 - Les compétences et ressources perçues par les incubés BSY**

L'extrait 24 rappelle quelques notions utilisées dans la recherche en « équi-preneuriat » telles que « la complémentarité » et « la synergie » recherchée dans la création d'une équipe entrepreneuriale, le climat de « confiance », « l'esprit de groupe ». Ces diverses notions sont aussi présentes dans les autres groupes de projets incubés appartenant à notre échantillon (les incubés MK entretien 10, les incubés BSA entretien 9, les incubés BHMZ entretien 8).

Cependant, par souci de complexité, nous n'avons pas cherché à aborder la problématique « d'équipreneuriat », car elle présente une thématique de recherche à part entière, riche en informations, qui nécessite une analyse approfondie des données et des résultats<sup>208</sup>.

Nous avons schématisé la situation de pré incubation des incubés BSY dans le modèle des « 3E ». Le pseudo cercle E2 représente les compétences techniques et les ressources logistiques et humaines perçues et détenues par les incubés BSY alors que le pseudo cercle E3 représente l'attractivité de l'environnement politique et économique perçue pour ce type de projet. Les boucles en pointillé représentent les besoins perçus de E2 et de E3 par les incubés BSY.

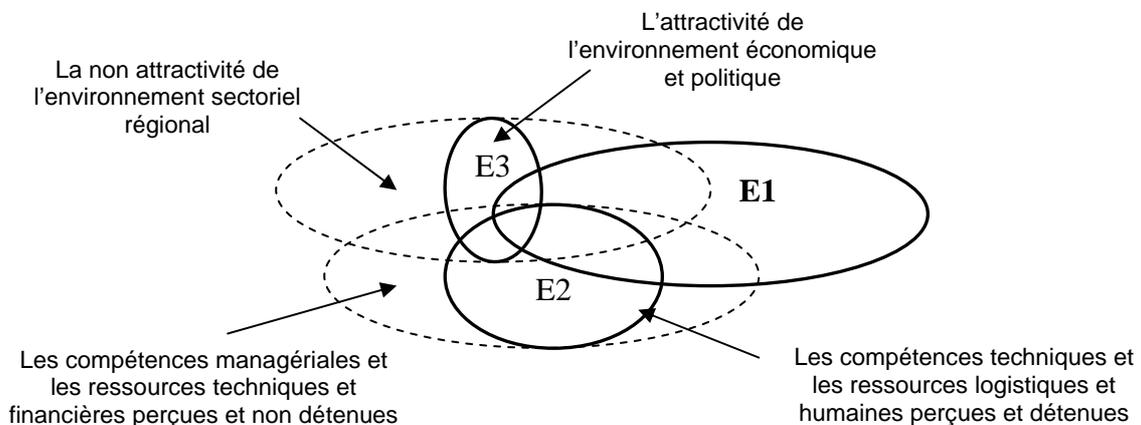


Figure 57 -Les besoins perçus de E2 et de E3 par les incubés BSY

Dans ce qui suit (schéma 58), nous présentons les autres configurations de l'état de cohérence des projets des incubés SS, BHMZ, BSA, MK et ZIS. Ces cinq configurations se croisent au niveau des besoins de E2 et de E3 (partiellement détenus) perçus par les incubés. Les projets présentent principalement des caractéristiques de pré incubation assez proches en termes de besoins spécifiques.

<sup>208</sup> Nous avons considéré dans cette recherche que les réponses d'une personne ou d'une partie sont représentatives de l'équipe entrepreneuriale dans sa globalité. Ce choix méthodologique est d'ailleurs l'une des limites de notre travail. A titre d'exemple, la motivation a été mesurée selon les réponses de l'incubé ou des incubés présents lors de l'entretien, même si notre appréciation de cette variable peut ne pas être représentative pour toute l'équipe de projet. Nous considérons aussi que si une personne de l'équipe de projet détient une compétence spécifique, cette compétence est attribuée au projet.

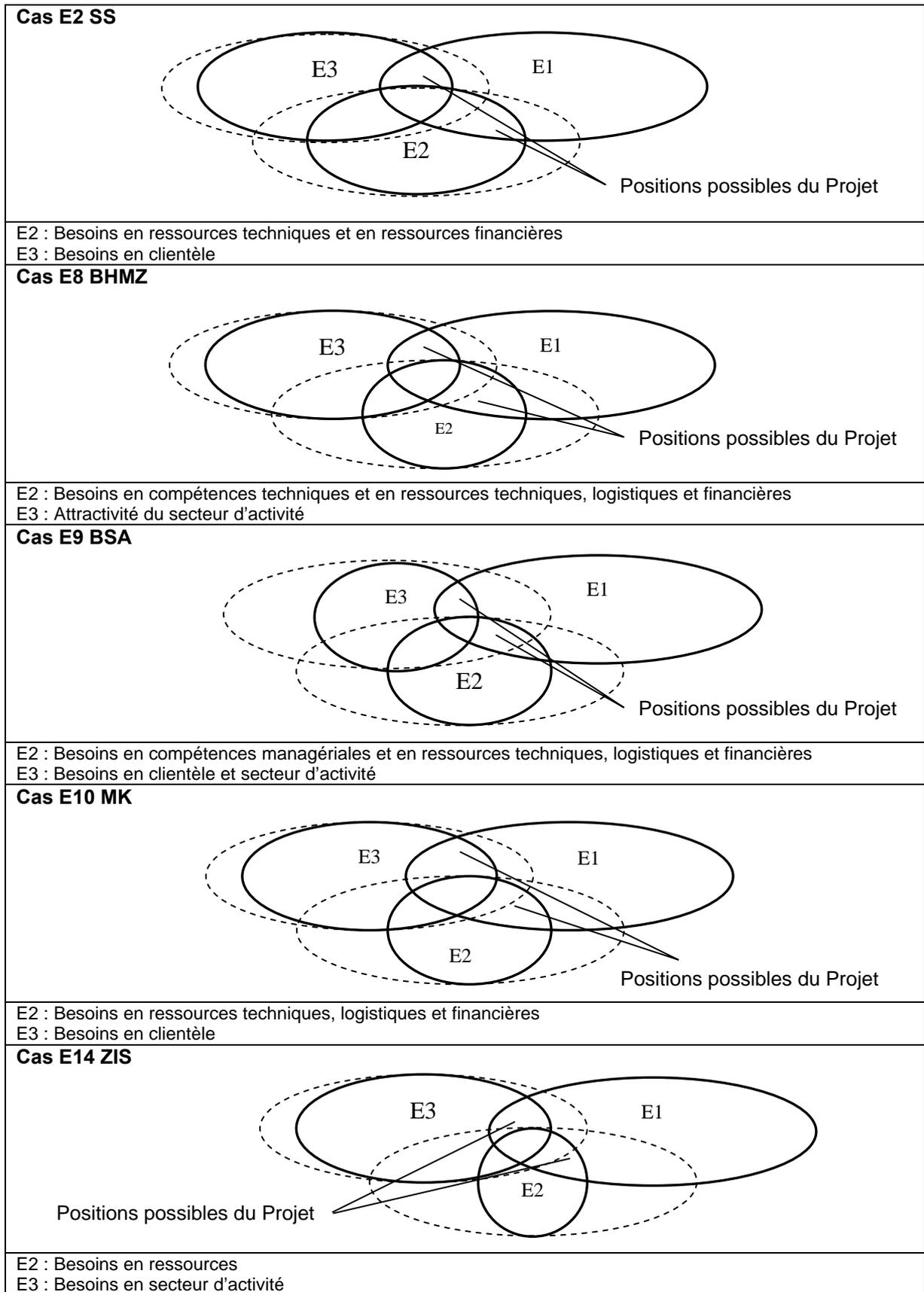


Figure 58- les besoins perçus de E2 et de E3 par les incubés SS, BHMZ, BSA, MK et ZIS

L'appréciation des besoins des 9 projets incubés de notre échantillon en phase de pré incubation (avant l'entrée en pépinière d'entreprises ou de projets) par le modèle des « 3E » a montré qu'aucun projet incubé n'a été sélectionné dans sa zone de cohérence, à l'exception du porteur de projet MD qui était assez proche de la zone de cohérence. D'ailleurs, sur ce cas précis, l'incubation du projet de MD n'a duré que 3 mois, période nécessaire pour que le projet se transforme en entreprise.

La majorité des projets sélectionnés par les pépinières sont donc dans une situation d'éloignement stratégique de la zone de cohérence. Ce premier résultat permet de libeller une première proposition :

**Proposition 1 :** Les candidats à l'entrée en incubation se trouveraient plutôt en dehors de la zone de cohérence des « 3E ».

Etant donné que l'objet de notre travail est l'exploration et non le test, nous nous proposons de tester cette proposition lors d'un travail ultérieur en mobilisant les outils et la méthodologie de recherche adéquats.

Toutefois, malgré la difficulté de donner une position exacte du projet<sup>209</sup> sur le modèle des « 3E », notre diagnostic (qui se réfère à la phase de sélection des projets) n'a détecté aucun projet à l'extérieur des zones de croisement. Il existait, en effet, au moins une variable appartenant à chaque E détenue par l'incubé porteur de projet. Ce deuxième résultat nous permet aussi de former une deuxième proposition.

**Proposition 2 :** Les candidats à l'entrée en incubation se trouvent surtout dans les zones B ou D.

Nous pouvons donc avancer qu'en phase de pré incubation, les projets qui ont été évalués et sélectionnés par les pépinières pour entrer en incubation répondent aux propositions 1 et 2.

---

<sup>209</sup> Nous avons préféré analyser et schématiser les différents cas de projets incubés par le moyen de la dynamique du modèle des « 3E », car nous avons trouvé qu'il est subjectif de positionner stratégiquement les projets sur le modèle selon l'importance des variables de E2 ou de E3 (l'importance n'est pas encore prouvée). Toutefois, le positionnement combiné à la dynamique des « 3E » représente une image assez réaliste des situations entrepreneuriales.

La matrice des besoins perçus de E2 et E3 des porteurs de projets en phase de pré incubation récapitule toutes les données que nous avons avancées.

	Les compétences et les ressources perçues pour le projet						Les opportunités de l'environnement perçues pour le projet				
	CTT	CM	RTT	RL	RF	RH	ELF	L'environnement sectoriel			
								F	C	ASA	
E2 SS	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	
E3 JA	+	-	+	-	-	+	+	+	+	+	
E8 BHMZ	-	+	+	-	-	+	+	+	+	-	
E9 BSA	+	-	-	-	-	+	+	+	-	-	
E10 MK	+	+	-	-	-	+	+	+	-	+	
E11 HR	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	
E13 BSY	+	-	-	+	-	+	+	-	-	-	
E14 ZIS	+	+	-	-	-	-	+	+	+	-	
E15 MD	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	

Tableau 21- La matrice des besoins perçus de E2 et de E3 par les incubés porteurs de projets en phase de pré incubation

### Légende

CTT = compétences techniques et/ou technologiques ;  
 CM = compétences managériales ;  
 RTT = ressources techniques et/ou technologiques ;  
 RL = ressources logistiques ;  
 RF = ressources financières ;  
 RH = ressources humaines ;  
 ELF = environnement législatif et fiscal ;  
 F = fournisseurs ;  
 C = clients ;  
 ASA = attractivité du secteur d'activité ;  
 (+) détenus ; (-) non détenus.

## 6.2.2. Les positionnements des projets à la fin de l'incubation

Pour déterminer l'état de la cohérence de projet à la fin d'incubation<sup>210</sup>, nous nous sommes intéressé spécifiquement à la deuxième catégorie d'incubés de notre échantillon, à savoir les

<sup>210</sup> Afin d'étudier l'impact de l'incubation, nous avons élaboré un guide d'entretien dynamique qui s'adapte aux réponses apportées par les interviewés lors de la première partie de l'entretien. Ce guide a été réalisé pour relever les zones d'ombre pré détectées dans la première partie. Ainsi, nous avons posé certaines questions pour lesquelles les réponses étaient plus ou moins suspectes.

porteurs de projets qui ont créé leur entreprise au cours de l'incubation (ayant quitté la pépinière (13%) et ceux qui sont toujours hébergés (33%)).

#### 6.2.2.1. Les incubés nouveaux entrepreneurs ayant quitté la pépinière

Comme nous l'avons déjà montré dans notre apport théorique, l'incubation est un processus<sup>211</sup> qui consiste en un accompagnement des porteurs dans l'élaboration de leurs projets (prototype, test, plan de financement, plan d'affaires, levée de fonds) jusqu'à la création effective de l'entreprise.

Pour vérifier le repositionnement stratégique<sup>212</sup> des projets à la fin de la phase d'incubation, nous nous sommes intéressé une deuxième fois à l'analyse des besoins spécifiques des porteurs de projets<sup>213</sup> après la création effective de leurs entreprises. Autrement dit, nous avons analysé les positionnements stratégiques des projets<sup>214</sup> dans le modèle des « 3E » à la fin de l'incubation.

Toutefois, dans notre échantillon, uniquement deux porteurs de projets ont créé leur entreprise au sein de la pépinière et l'ont quitté à l'issue ou quelques temps après la création effective. Il s'agit des incubés SS et HR. Le diagnostic final de l'incubation pour ces deux incubés a révélé deux résultats différents. Le premier résultat correspond à la situation dans laquelle le projet s'est rapproché mais n'a pas pu atteindre sa zone cohérence stratégique (cas du projet de SS) alors que le deuxième résultat correspond à la situation dans laquelle le projet a pu atteindre efficacement sa zone de cohérence stratégique (cas du projet de HR).

##### *6.2.2.1.1. Le rapprochement du projet de la zone de cohérence stratégique à l'issue de l'incubation*

Nous avons cherché à déterminer si l'incubation a répondu effectivement aux besoins détectés lors du diagnostic de pré incubation. Dans le cas de l'incubé SS, ses besoins perçus étaient

---

<sup>211</sup> Elle correspond à une phase (ou à un sous processus) du processus d'incubation dans sa conception large.

<sup>212</sup> Ce repositionnement peut aller dans différentes directions.

<sup>213</sup> Ce sont les besoins perçus par les porteurs de projets déjà détectés pour l'évaluation de la pré incubation.

<sup>214</sup> Ce sont en réalité des projets qui se sont transformés en entreprises au cours ou à la fin de l'incubation.

principalement E2 (besoins en ressources technologiques et humaines) et E3 (besoins de détection de clients).

L'extrait 25, informe sur la démarche suivie par l'incubé SS pour la conquête des premiers clients. Dans sa démarche, le réseau de la pépinière a joué un rôle central. Il lui a permis d'accéder plus facilement à une catégorie de clientèle spécifique (les entreprises publiques).

Les investigations de l'incubé au cours de la phase d'incubation lui ont permis de mieux connaître le secteur d'activité et d'identifier une nouvelle niche sur laquelle il ne sera pas soumis à une forte concurrence. En effet, sa cible principale qui était les grandes surfaces a été écartée de sa stratégie de démarrage et a été remplacée par celle du secteur des transports publics.

« \* Aviez-vous trouvé des clients au cours ou après la création effective de votre entreprise ?  
En fait, je suis allé voir les grandes surfaces du genre Carrefour. J'ai constaté que ces clients-là ne seront pas des clients fidèles pour moi car personne ne me connaissait. J'ai entendu dire à l'époque que le ministère des transports publics allait mettre en place des machines dans les bus pour les tickets. Il y a en Tunisie quatre grandes entreprises publiques régionales de transport : SNT à Tunis, SNTRI et STS. Celle de Sfax ne travaille pas avec les tickets de caisse. J'ai donc contacté ces entreprises grâce au réseau de la pépinière et j'ai déjà signé deux contrats avec la STS et la SNTRI et prochainement la SNT. Du coup plusieurs petites entreprises de transport régional m'ont contacté pour avoir le même produit. En fait, pour éviter toute concurrence, je leur ai proposé le rouleau de tickets de caisse gratuit. Pour les sponsors, le coût de communication est très faible. En fait, un rouleau de tickets de caisse touche 800 personnes puisqu'il peut éditer 800 tickets. Cela fait une base de communication de 20 millions par mois, il augmente et ne diminue pas. En plus, c'est un support main à main. La différence entre le ticket de caisse dans un hyper marché et le ticket de bus est importante. Là aussi ma formation a un rôle à jouer. En effet, dans le ticket de caisse, il y a un pouvoir symbolique. En effet, quand vous payez vos courses dans une grande surface, vous ne voulez pas regarder le ticket de caisse pour voir le montant de vos achats. Par contre, pour les tickets de bus, vous êtes obligé de garder votre ticket puisqu'un contrôleur peut monter dans le bus pour vous demander votre ticket. Ce ticket vous le garder minimum 5 minutes entre un arrêt et un autre. Du coup, il y a donc un avantage pour la société de transport et également pour le sponsor » (entretien 2SS).

#### **Extrait Incubé 25 - Détection de clients potentiels**

Il apparaît que l'incubation a permis de répondre aux besoins sectoriels perçus. L'incubé SS a pu détecter non seulement les clients potentiels, mais aussi il a découvert la niche la plus rentable dans le secteur.

L'incubé SS a répondu dans la première partie de l'entretien qu'il détenait toutes les compétences techniques alors que, réellement, il n'en possédait que certaines, vu que dans ses dires il révèle qu'il a pu découvrir de nouvelles techniques. Nous avons cherché, à savoir s'il avait réellement acquis toutes les compétences nécessaires à l'issue de l'incubation. Dans

l'extrait 26, l'incubé précise qu'il a pu améliorer ses compétences techniques suite à des formations spécifiques, ce qui nous a laissé perplexe quant à la validité de ses dires dans la première partie de l'entretien. En effet, l'expertise spécifique en phase d'incubation au sein des pépinières API-Universités passe inévitablement au préalable par des procédures de pré sélection des incubés. Ainsi, nous supposons que l'incubé SS a fait l'objet d'une étude personnelle concernant ses différents besoins, quant à l'aboutissement de son projet, par les animateurs de la pépinière. Nous pouvons conclure que l'incubé devait avoir de réelles incompétences techniques. Ceci ne remet pas en cause notre diagnostic de pré incubation, car cette variable n'avait pas de conséquence directe sur le positionnement du projet dans le modèle des « 3E ».

« Aviez vous pu améliorer vos compétences techniques ?

Oui, c'est grâce aux formations spécialisées que j'ai eu au sein de la pépinière. En fait, ce sont des experts de l'API qui m'ont permis de mieux connaître les moyens techniques de production des rouleaux et des titres de transport grâce à leurs réseaux d'industriels dans le secteur » (Entretien 2 SS).

#### **Extrait Incubé 26 - Vérification de la détention des compétences techniques**

Toutefois, l'incubé SS précise qu'il a pu acquérir les compétences techniques nécessaires et convaincre l'institution bancaire de crédit pour financer son projet et, plus spécifiquement, le matériel nécessaire pour le démarrage de l'activité.

L'extrait 27 montre que l'expertise dans la préparation du plan d'affaires a fortement augmenté les chances de l'incubé de se voir accorder le crédit bancaire. Mais l'incubé précise qu'il n'a pas pu acquérir tout le matériel nécessaire pour développer une chaîne d'activité complète étant donné son coût élevé. Il précise à cet effet qu'il exploitera la carte des sous-traitants dans un premier temps.

Néanmoins, l'incubé ajoute qu'il a pu assurer ses premières commandes en l'absence de son propre matériel grâce à la mise à disposition des moyens techniques d'une structure partenaire à la pépinière.

« Aviez vous acquis les ressources techniques et technologiques nécessaires ?

C'est en cours. En réalité j'ai commencé par monter un dossier de crédit qui a été accepté fort heureusement par les institutions bancaires qui m'ont accordé leur confiance concernant le projet. Le crédit est destiné à l'achat de matériels d'imprimerie et de découpage dont j'ai besoin pour débiter l'activité.

Le plan d'affaires que j'ai élaboré avec le soutien des experts de la pépinière m'a beaucoup aidé, voire a été un élément déterminant pour convaincre les banquiers.

Toutefois, je voulais me procurer d'autres machines beaucoup plus performantes mais malheureusement elles sont très coûteuses. C'est pour cette raison que je suis en train de chercher le plus de sous-traitants possibles capables d'assurer la production de certains de mes produits afin de faire jouer la concurrence. L'objectif est de trouver le juste prix le temps que j'achète le matériel avec les propres moyens de l'entreprise. Ceci représente aussi pour moi un choix stratégique. Je veux que mon entreprise se spécialise sur l'activité de A à Z.

*Comment aviez-vous fait pour assurer les premières commandes ?*

Je me suis appuyé sur le matériel d'imprimerie de l'institut. En fait, l'institut met à disposition des porteurs de projets hébergés les moyens techniques qu'elle détient dans ses laboratoires. Et donc j'ai sauté sur l'occasion pour préparer le prototype et assurer une première commande. Et tout ce qui concerne l'informatique je les ai déjà acquis » (Entretien 2 SS).

### Extrait Incubé 27 - L'acquisition de ressources techniques

Nous pouvons finalement conclure que l'incubation a réussi à rapprocher le projet de sa zone de cohérence stratégique « A ». Le processus d'incubation a donc permis de dynamiser le modèle des « 3E » et de répondre aux besoins spécifiques nécessaires de E2 et de E3 perçus par l'incubé SS.

Toutefois, nous n'avons pas cherché à déterminer l'ordre dans lequel ses besoins ont été satisfaits pour montrer la réelle dynamique de ce modèle et le cheminement des étapes vu que l'incubé n'arrivait pas à temporaliser les actions.

Afin de simplifier l'interprétation<sup>215</sup>, les surfaces des trois pseudo cercles E1 et E3 sont égales pour démontrer schématiquement les réalisations positives sur ces E perçues pour le projet, alors que la surface du pseudo cercle E2 est légèrement inférieure pour montrer que l'incubé n'a pas pu s'octroyer tout le matériel souhaité pour son activité. Nous pouvons conclure que la trajectoire du projet a changé pour se repositionner à la frontière entre la zone de croisement B et la zone de cohérence A.

---

<sup>215</sup> Selon le modèle des « 3E », un projet figurant dans la zone A ne signifie pas nécessairement les trois surfaces des E<sub>i</sub> identiques. Mais par souci de simplification de l'analyse nous suggérons que l'équilibre des trois E est synonyme d'acquisition totale « des besoins du projet entrepreneurial » et du changement de la trajectoire du projet vers sa zone de cohérence A, quelque soit sa position initiale.

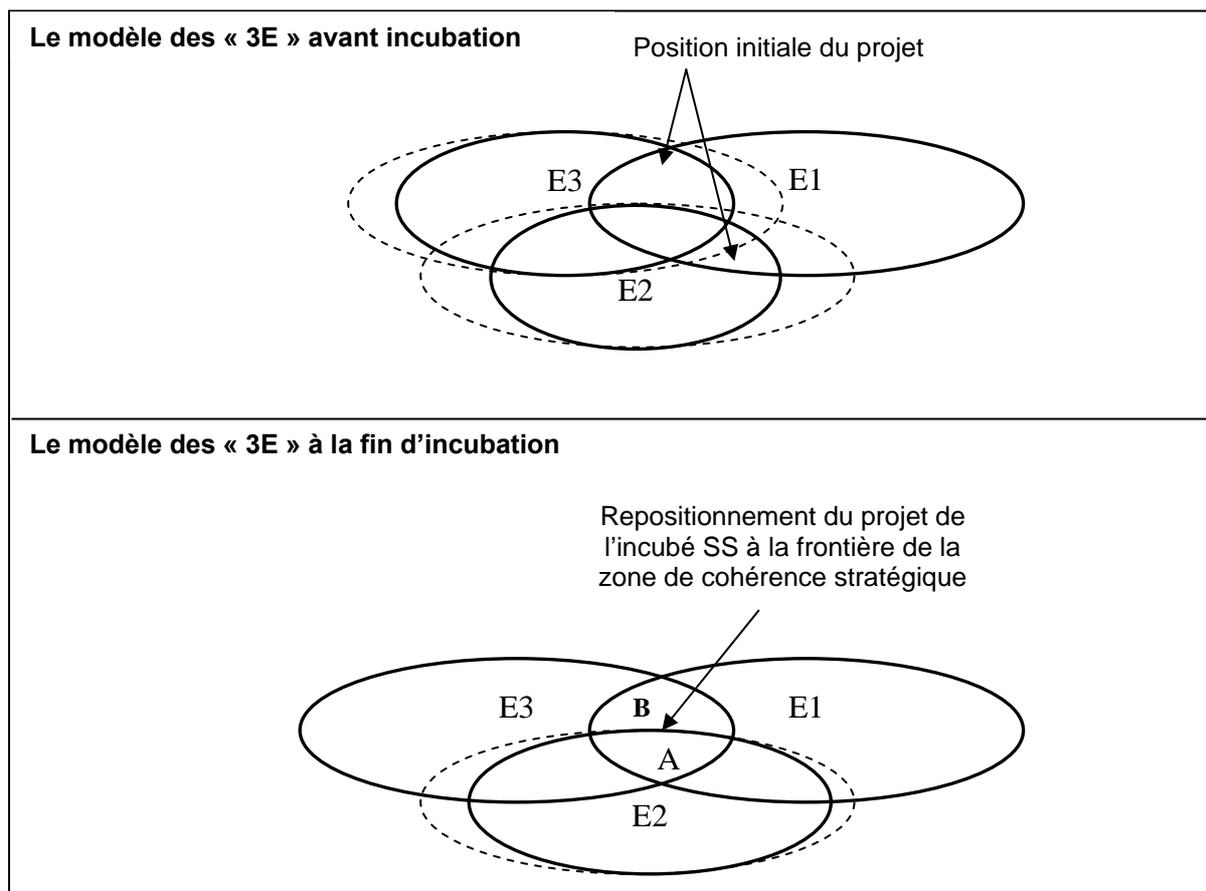


Figure 59 - Le repositionnement stratégique du projet SS et le rapprochement de la zone de cohérence stratégique

#### 6.2.2.1.2. La cohérence stratégique du projet à l'issue de l'incubation

Le cas de l'incubé HR représente une configuration d'incubation réussie de projet d'entreprise. En effet, ce cas décrit quelques éléments caractéristiques du système tunisien d'appui à la création d'entreprises. HR est entré en incubation dans le but de répondre à ses besoins spécifiques en compétences et en ressources perçus pour son projet. Il y est finalement parvenu en s'appuyant sur les différents mécanismes d'appui régionaux tels que l'aide logistique de la pépinière, la formation et l'accompagnement (formation CEFÉ et expertises spécifiques) et l'expertise financière de la Banque Tunisienne de Solidarité<sup>216</sup>.

<sup>216</sup> La BTS est le mécanisme principal d'appui financier. Par ses diverses lignes de crédit, la BTS permet le financement du matériel nécessaire pour les nouveaux jeunes promoteurs d'entreprises surtout les nouveaux jeunes diplômés du supérieur.

L'extrait 28 indique le rôle central de la propre personnalité de l'incubé HR. C'est une personne fortement engagée qui n'hésite pas à prendre le risque, à utiliser la ruse pour atteindre ses propres objectifs. L'incubé HR a cherché dès le départ à s'octroyer le matériel nécessaire, ensuite il a joué la carte du fournisseur pour acquérir les compétences techniques nécessaires. En effet, pour acheter le matériel utile, l'incubé s'est endetté auprès de la BTS, de ses proches et de ses amis.

« \* *Déteniez-vous maintenant les ressources techniques nécessaires ?*  
Maintenant oui, c'est grâce à la Banque Tunisienne de Solidarité et surtout Monsieur T. Je n'avais aucune solution à l'époque autre que cette banque. Je pense que maintenant je peux aller voir les autres banques privées avec plus d'assurance.

*Est-ce que ce matériel vous suffit pour démarrer ?*  
C'est plus que suffisant, je n'ai pas seulement acquis la machine « Art Découpe » qui fait le principal travail uniquement, j'ai acquis aussi d'autres machines qui font de l'impression.

*Aviez-vous pu acquérir les compétences techniques nécessaires ?*  
Comme je vous ai dit, j'ai dû faire une fausse attestation pour avoir le financement de la machine. Mais une fois la machine arrivée je la regardais bizarrement de tous les côtés et je me demandais si j'avais bien fait de mentir. J'avais peur de faire une fausse manipulation et d'abîmer la machine. En fin de compte, j'ai décidé de tenter le coup et j'ai commencé par lire la notice et les documentations. Sincèrement, mon fournisseur m'a beaucoup aidé et a été patient avec moi, à chaque fois que je bloque, il me donne les solutions. C'est comme ça que j'ai appris et que j'ai acquis les compétences techniques nécessaires. Maintenant, je sais même former mes salariés » (Entretien 11 HR).

#### **Extrait Incubé 28 - L'acquisition des ressources et compétences techniques**

Dans l'extrait 29, l'incubé HR précise qu'il a noué une relation avec certains experts (les experts des centres de formation de l'API) du programme de formation et d'accompagnement des porteurs de projets. Les propos de l'incubé HR montrent que la formation et l'expertise proposées ne sont pas uniquement spécifiques aux besoins ponctuels des incubés, elles sont aussi prospectives. Il semble, toutefois, que la relation nouée avec les experts s'est étendue en un rapport de suivi de l'avancement du projet.

« \* *Avez-vous pu améliorer vos compétences managériales ?*  
Oui bien sûr, d'ailleurs sur ce point je suis vraiment très reconnaissante aux experts de l'API, il font un travail de coaching formidable, j'ai beaucoup appris d'eux. Ils ont bien identifié mes besoins et ils m'ont même préparé une liste des problèmes éventuels auxquels je pourrais être confrontée. Ils m'appellent d'ailleurs de temps en temps pour voire où j'en suis dans mon entreprise et ils m'encouragent beaucoup pour aller encore plus vers l'avant. C'est ce qui me reconforte et me motive chaque jour, je sentais qu'ils croyaient beaucoup en moi et en mon projet » (Entretien 11 HR).

#### **Extrait Incubé 29 - L'expertise en compétences managériales**

L'incubé HR précise dans l'extrait 30, qu'il est passé par des périodes de crises financières pendant la phase de démarrage. Cette situation est courante dans le cadre des nouvelles entreprises ayant obtenu uniquement un financement pour le matériel. En effet, à cette période, les mécanismes d'appui financier d'amorçage « projet » et « démarrage » étaient en phase de construction en Tunisie.

Toutefois, il apparaît que l'incubé s'était bien préparé pour cette situation. En phase de démarrage, l'incubé HR n'a pas voulu prendre le risque de décevoir ses premiers clients en termes de délai de fabrication. En effet, malgré la potentialité de la demande, l'incubé n'a pas pris de commande tant qu'il ne détenait pas le fonds de roulement nécessaire pour l'achat de matières premières.

« \* *Et les ressources financières nécessaires ?*

Oui maintenant correctement. Mais, quelques mois en arrière, je n'avais pas vraiment le fonds de roulement nécessaire pour prendre plusieurs commandes. En fait, il y avait la demande, mais je n'avais pas les moyens pour acheter la matière première et ce n'était pas bien de demander une avance aux clients que je connaissais à travers mon ancien employeur. Donc, j'ai essayé de retarder les commandes en attendant que mon premier client me donne le chèque. Lorsque je l'ai reçu, je l'ai vite encaissé pour commander la matière première.

Le plus dur, c'est cette attente surtout en démarrage, paradoxalement aujourd'hui c'est le client qui me propose une avance ! Bon c'est peut-être la chance ! Ou la confiance ! De toutes les façons, je ne cherche pas à comprendre, je cherche à travailler davantage » (Entretien 11 HR).

#### **Extrait Incubé 30 - Les ressources financières perçues pour le projet**

Concernant les besoins logistiques, l'incubé HR indique qu'il s'est basé sur les ressources logistiques de la pépinière après la création effective. L'incubé a donc bénéficié des facilités de post incubation tout au long de la phase de démarrage de l'entreprise, ce qui lui a permis de rembourser ses dettes d'immobilisation corporelle.

A la sortie de la pépinière, l'état financier de l'entreprise était positif et l'incubé a pu acheter les moyens logistiques nécessaires.

« \* *Déteniez-vous la logistique nécessaire ?*

Comme vous voyez, j'ai tout ce qu'il faut maintenant. En fait, je suis resté dans la pépinière après la création de l'entreprise pendant un peu plus d'un an et c'est ce qui m'a permis au début de me concentrer uniquement sur l'activité. J'avais toute la logistique nécessaire mise à ma disposition par la pépinière, à cette époque je ne pensais pas, le jour où je devais quitter la pépinière, acheter la logistique nécessaire. Mais bon je pouvais tout acheter vu qu'entre temps, j'ai pu rembourser la totalité de mon crédit, donc j'avais une situation financière assez confortable.

*Est-ce que vous avez recruté le personnel nécessaire ?*

Pour tout ce qui est technique, c'est moi-même qui l'assure. J'ai quand même recruté quelques jeunes diplômés et je les ai formés sur la machine au cas où je serais indisponible. J'essaye de tout prévoir, pour le moment ils supervisent, ils apprennent et ils m'aident dans certaines tâches. J'essaye de les responsabiliser de jour en jour pour voir s'ils seront capables de gérer l'activité en mon absence surtout que je songe développer davantage l'activité et me diversifier sur d'autres produits complémentaires » (Entretien 11 HR).

### **Extrait Incubé 31 - Les ressources logistiques et les ressources humaines**

Dans l'extrait 31 l'incubé précise qu'il a recruté et formé du personnel dans un objectif de délégation de l'activité de production à moyen terme. L'incubé songe à diversifier l'activité afin de subvenir aux besoins du marché. A notre sens, ce dernier constat est important, et signifie que l'entreprise a pu prendre une place significative sur le marché. Elle est donc dans une bonne posture de croissance matérialisée par la planification de l'incubé d'une stratégie de diversification.

Ainsi, selon les données collectées sur les ressources et compétences acquises par l'incubé HR, il nous semble que le projet s'est repositionné dans sa zone de cohérence stratégique en fin d'incubation. Nous pouvons conclure que les « 3E » pour le projet de HR est en dans la zone de cohérence, au moins pendant la phase de post création (Figure 60).

Il est toutefois important de préciser que la personnalité de l'incubé HR est aussi à l'origine de cette cohérence atteinte, car une bonne partie des compétences techniques nécessaires ont été acquises grâce aux efforts intellectuels propres à l'incubé.

La figure 60 montre le passage du projet d'une situation d'éloignement stratégique de la zone A avant incubation (le projet se positionnait dans la zone de croisement B) vers une situation de cohérence stratégique à la fin de l'incubation.

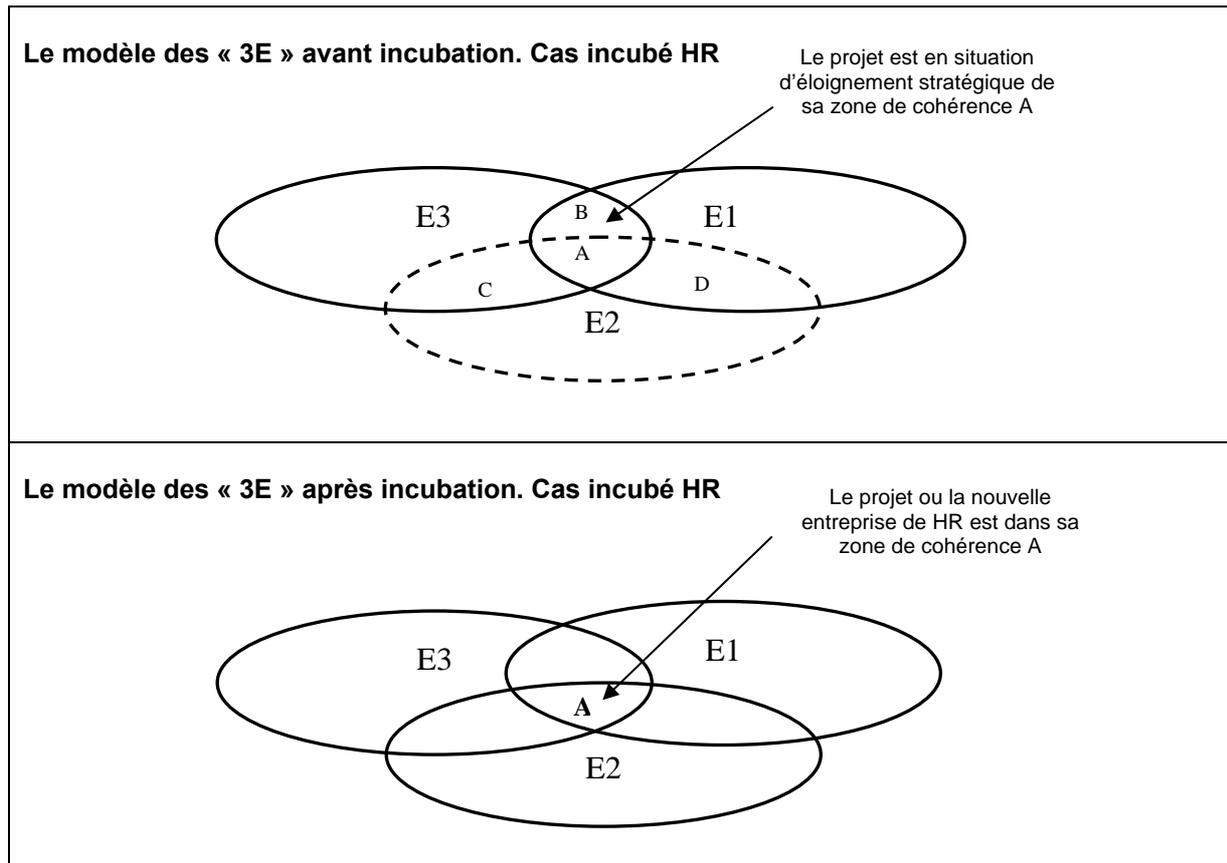


Figure 60 - La cohérence du projet perçue par l'incubé HR à la fin de la phase d'incubation

La matrice d'évaluation des besoins de E2 et de E3 des porteurs de projets SS et HR à la sortie de l'incubation récapitule donc toutes les données que nous avons avancées dans cette dernière section.

	Les compétences et les ressources perçues pour le projet						Les opportunités de l'environnement perçues pour le projet			
	CTT	CM	RL	RL	RF	RH	ELF	L'environnement sectoriel		
								F	C	ASA
E2 SS	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+
	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+
E11 HR	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+
	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Figure 61 - La matrice d'évaluation de E2 et de E3 perçus par les incubés SS et HR

### 6.2.2.2. Les incubés nouveaux entrepreneurs toujours hébergés en pépinière

Pour cette catégorie d'incubés, les résultats de l'incubation présente une certaine disparité. Nous avons pu recenser quatre résultats d'incubation différents :

- l'incubation a permis de détecter de nouveaux besoins et l'accompagnement a essentiellement porté sur eux sans pour autant répondre efficacement aux besoins détectés en pré incubation (cas de l'incubé JA) ;
- l'incubation a répondu efficacement aux besoins spécifiques des incubés (cas des incubés BHMZ) ;
- l'incubation n'a répondu que partiellement aux besoins des incubés (cas des incubés BSA) ;
- l'incubation n'a pas répondu aux besoins spécifiques des incubés (cas de l'incubé ZIS) ou l'incubé n'avait pas de besoins spécifiques en accompagnement (cas de l'incubé MD).

Nous avons essayé de repositionner les projets dans ces différentes situations dans le modèle des « 3E » pour décrire l'évolution de chaque E à la fin du processus d'incubation. Ceci nous a amené à émettre de nouvelles propositions de recherches.

#### 6.2.2.2.1. *La détection de nouveaux besoins spécifiques en phase d'incubation*

L'extrait 32 montre que malgré la formation de gestion suivie pendant la phase d'incubation, l'incubé JA précise qu'il manque de compétences managériales. Ceci peut être expliqué du fait que la formation suivie visait la préparation d'un plan d'affaires dans l'optique d'obtention d'un crédit bancaire.

Cependant, conscient de ses lacunes managériales et de l'importance de la gestion pour le bon démarrage de son activité, l'incubé JA précise qu'à l'aval de l'incubation, il avait redemandé une expertise spécifique en gestion auprès des experts de la pépinière. Il précise qu'il restera encore en pépinière pour bénéficier des facilités et des services d'accompagnement et de suivi, surtout au niveau de la gestion de démarrage du projet.

« \* Vous m'avez dit que vous n'aviez pas de compétences en gestion et en stratégie avant d'entrer en incubation, est-ce qu'après avoir créé votre entreprise, vous pensez que vous avez acquis ces compétences ?

En fait, j'ai suivi la fameuse formation CEFE ; elle m'a beaucoup aidé pour planifier la stratégie de démarrage, mais en réalité j'estime que je ne possède pas vraiment toutes les compétences nécessaires.

*Pourquoi ?*

Ce n'est pas uniquement un sentiment, je bloque sur certains points managériaux. Par exemple, pour clôturer l'exercice 2005, j'ai eu beaucoup de mal pour organiser tous mes documents comptables, je ne savais pas ce qu'il fallait faire avec toutes les paperasses que j'ai collectées, même avec l'aide d'un expert beaucoup de ce qui devait être archivé, je ne les ai pas gardés. En fait, je ne savais pas qu'il fallait tout garder, tels que les petits frais de fournitures, les factures de carburant et de déplacement.

En plus, comme j'éдите toutes mes factures en euros, je ne savais pas qu'il fallait utiliser le cours du jour de l'édition. Je pense que si j'étais gestionnaire, je ne tombe pas dans ces pièges. Car c'est un manque à gagner pour moi.

Vous allez encore rigoler ! Je savais que je peux bénéficier d'une exonération fiscale pendant les premières années d'activités, je croyais que ça allait de soi. Mais surprise, j'ai reçu une lettre de la part du fisc qui me demande de payer mes charges dans les plus brefs délais. Je suis allé les voir furieux et là encore une surprise m'attendait, j'ai oublié de remplir le dossier d'exonération ; en fait, il y avait une demande manuscrite à écrire et un timbre fiscal à payer. Le comble, c'est que j'avais des documents chez moi sur les procédures d'exonération à suivre, mais je ne me rappelle pas avoir eu le temps de les lire. Voilà, même si j'ai appris beaucoup de notion de gestion, chaque jour, j'apprends quelque chose de nouveau.

*Vous êtes toujours hébergé en pépinière ? Est-ce que vous avez prévu d'acheter la logistique nécessaire pour votre activité ?*

Non pas encore, je pense que je vais rester encore quelques temps ici, surtout que j'ai demandé une nouvelle expertise en gestion spécifique à mon projet. Je pense que c'est dangereux de gérer tout seul le démarrage de mon projet sans avoir acquis toutes les connaissances nécessaires en gestion. J'ai pensé d'ailleurs à recruter un gestionnaire mais, ça ne serait pas dans l'immédiat. Il faudrait que je finalise avant le projet sur lequel je travaille maintenant » (Entretien E3 JA).

### **Extrait Incubé 32 - Les compétences managériales perçues pour le projet de l'incubé JA**

Concernant le financement du projet, l'incubé JA précise que l'octroi d'un crédit institutionnel classique n'était pas possible et il n'y avait que la BTS qui pouvait financer les produits nécessaires pour son activité.

Toutefois, si nous revenons au diagnostic de pré incubation, l'incubé a précisé qu'au départ, il estimait que ses ressources technologiques disponibles pouvaient répondre aux besoins du projet. Cependant, il s'est avéré qu'au cours de l'incubation, JA a demandé un crédit pour le financement de nouveaux produits technologiques.

Cette information est importante. Elle révèle qu'au cours de l'incubation de nouveaux besoins technologiques ont été détectés. Ainsi, nous pouvons déduire que l'incubation engendre de nouveaux besoins par rapport aux besoins avancés en pré incubation.

« \* Vous m'avez dit que vous n'aviez pas les ressources financières avant d'entrer en incubation, est-ce qu'après avoir créé votre entreprise vous détenez ces ressources?

Heureusement que le projet est attractif. Au départ, j'ai eu beaucoup de mal pour convaincre mon banquier et en fin de compte, ils ont refusé de financer le projet vu que je demandais un crédit pour l'achat de logiciel. Ici, demander un crédit dédié uniquement à l'achat d'un logiciel est très difficile. Nous devons se débrouiller avec « les opens sources ». Mais grâce aux conseils des experts et des animateurs d'espace entreprendre de l'API, j'ai monté un dossier de crédit BTS. En réalité, le but de la formation CEFE, c'est de préparer le dossier de financement du projet.

Le crédit BTS m'a beaucoup aidé pour acheter les logiciels et un ordinateur. Mais aussi j'ai reçu une avance de la part de mon principal client ce qui m'a permis de travailler confortablement » (Entretien 3 JA).

### **Extrait Incubé 33 - la détection de nouveaux besoins de E2 perçus pour le projet de l'incubé JA**

La détection de nouveaux besoins en phase d'incubation est courante dans la pratique. L'appui en incubation a donc pour rôle non seulement de répondre aux besoins pré diagnostiqués en phase de pré incubation, mais aussi de détecter et de satisfaire les nouveaux besoins qui se créent au cours du processus.

La dynamique des «3E» perçue pour le projet de l'incubé JA en phase d'incubation peut être schématisé en trois étapes fondamentales :

- l'identification des besoins à l'entrée en incubation ;
- l'identification de nouveaux besoins au cours de l'incubation ;
- le diagnostic à la fin de l'incubation (lors de la création effective).

**La dynamique des « 3E »<sup>217</sup> se matérialise donc par le jeu de détection de nouveaux besoins et des réponses à ces besoins.** Nous reprenons cette dynamique des « 3E » du projet de l'incubé JA dans la figure suivante.

---

<sup>217</sup> Dans le chapitre 3, nous avons montré que l'étude de la dynamique des « 3E » est essentielle pour apprécier l'évolution stratégique des projets d'entreprises au cours du processus de création ou d'incubation. Lévy-Tadjine et Patrel (2006) ont discuté cette dynamique et ont précisé qu'elle peut transformer le modèle des « 3E » en un outil de décision stratégique tant pour l'entrepreneur que pour l'accompagnateur concernant les actions à mener au cours du processus de création ou à l'aval du processus (lorsque l'équilibre n'est pas atteint).

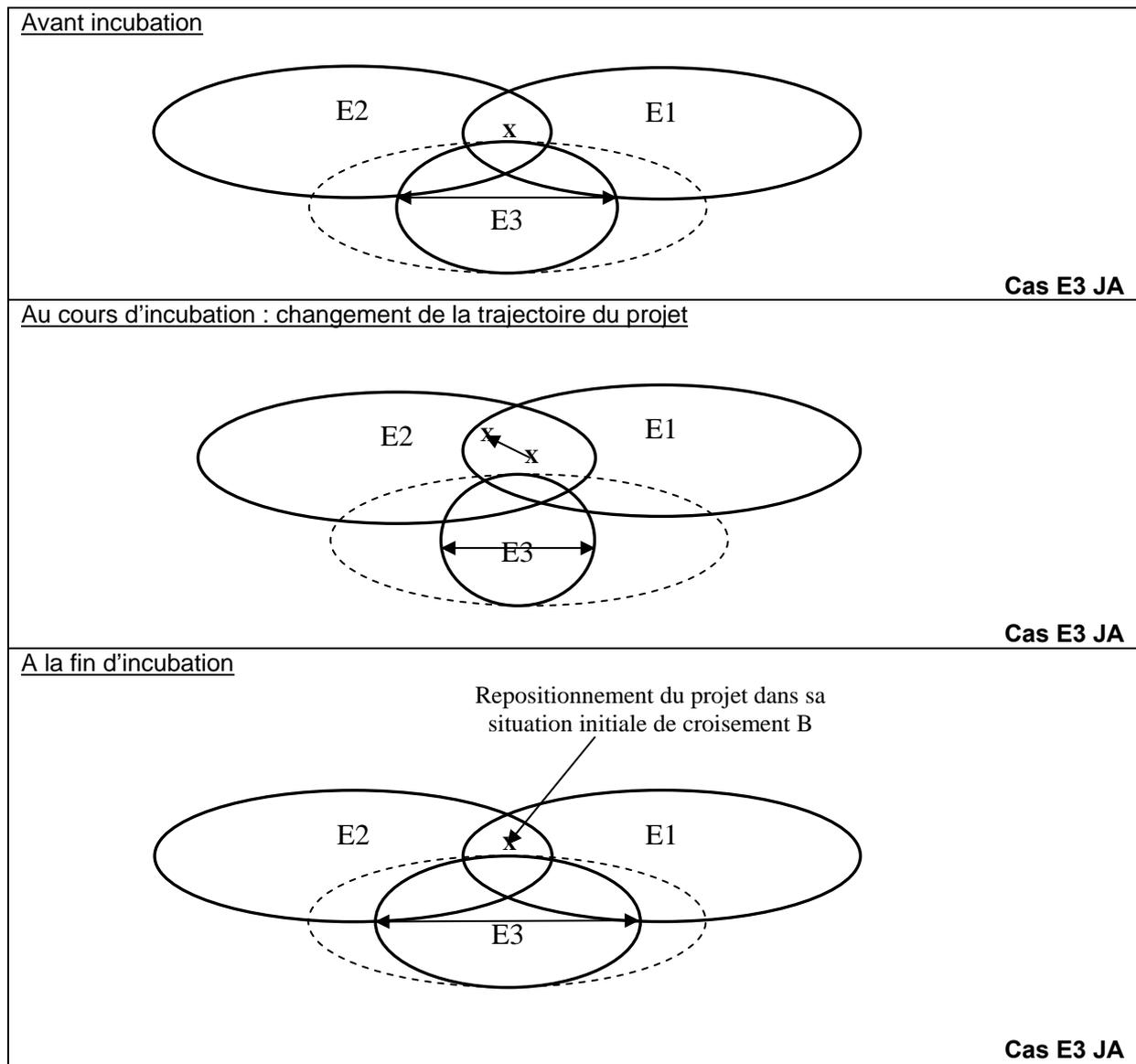


Figure 62 - La dynamique des «3E» perçue par l'incubé JA à la fin de l'incubation

L'incompétence managériale de l'incubé JA est la cause principale de déséquilibre de E3. En effet, cela suppose que l'incubation n'a pas permis d'atteindre l'objectif de cohérence stratégique du projet d'entreprise de JA. L'incubé a décidé de rester au sein de la pépinière, car son objectif est de bénéficier d'une expertise spécifique en phase de post incubation.

Ainsi, l'un des objectifs de la post incubation est de répondre aux besoins spécifiques qui n'ont pas été satisfaits en phase d'incubation.

Nous pouvons donc conclure que l'entrée du projet JA en post incubation est influencée, d'une part, par les objectifs spécifiques de l'incubé et, d'autre part, par les besoins spécifiques du projet. Le processus d'incubation suivi dépend donc *des propres objectifs des incubés* et *des besoins spécifiques du projet*.

Le diagnostic de pré incubation a montré que le projet de JA se positionnait dans la zone B. Il était relativement proche de la zone de cohérence, car il suffisait d'avoir les compétences managériales nécessaires pour rentrer dans cette zone. Néanmoins, au cours de l'incubation, la détection d'un nouveau besoin vital pour le projet a significativement éloigné le projet de sa zone de cohérence (tout en restant dans la zone de croisement B). Toutefois, après avoir répondu à ce nouveau besoin, à la fin d'incubation le projet a repris sa position initiale de pré incubation (toujours dans la zone de croisement B). Ainsi, il est suggéré qu'au cours de la phase d'incubation le projet a changé deux fois de trajectoire (éloignement puis repositionnement dans la position initiale) tout en se positionnant dans la zone de croisement B (Figure 62).

#### *6.2.2.2.2. L'incubation a répondu efficacement aux besoins spécifiques d'incubation*

Avant d'entrer en incubation, les incubés BHMZ avaient, d'une part, des besoins en compétences techniques, en ressources logistiques et en ressources financières et, d'autre part, ils méconnaissaient le secteur d'activité, car ils devaient répondre à une demande spécifique d'un partenaire étranger (intermédiaire dans sa profession) sans pour autant bien connaître leur client final. L'incubation portait essentiellement sur la préparation d'un prototype pour leur partenaire. Ainsi, au fur et à mesure qu'ils avançaient sur leur projet ils découvrirent leur secteur d'activité.

Toutefois, après quelques investigations au niveau national, ils ont su que leur projet n'avait pas de débouché national à court et moyen terme, alors qu'il est en forte croissance au niveau international. Néanmoins, ce dernier constat n'est pas alarmant, car leur partenaire étranger représente leur client potentiel.

L'extrait 34 montre qu'à la fin de l'incubation, les incubés BHMZ ont pu acquérir les compétences technologiques nécessaires par l'autoformation et par le suivi de quelques formations technologiques au sein d'une institution de formation partenaire de la pépinière.

« \* Vous m'aviez dit que vous n'aviez pas à 100 % les compétences technologiques, est-ce que maintenant vous estimez que vous les avez acquises ?

Oui bien sûr, sinon nous ne pourrions pas faire le prototype.

*Comment les avez-vous acquises ?*

Comme nous vous l'avons dit, nous avons déjà des connaissances théoriques et pratiques, donc nous nous sommes basés sur nos connaissances et au fur et à mesure que nous avançons dans le prototype, nous faisons des recherches sur internet. Nous avons aussi suivi quelques formations spécifiques au sein de l'ISSET. Mais c'est plus par nos propres recherches que nous avons pu acquérir toutes les compétences techniques et technologiques nécessaires.

Est-ce que maintenant vous maîtrisez toutes les compétences techniques nécessaires pour le bon déroulement de votre activité ?

En ce qui concerne le produit final ou le prototype, nous avons toutes les compétences techniques ; d'ailleurs, nous n'utilisons plus le manuel pour la fabrication, nous avons appris toutes les étapes. Par contre, c'est vrai si notre partenaire nous demande d'adapter le produit pour un client spécifique, nous devrions s'auto former encore une fois » (Entretien 8 BHMZ).

#### **Extrait Incubé 34 - L'acquisition de compétences techniques perçues par les incubés BHMZ**

Concernant les besoins en financement, les incubés BHMZ précisent que leur partenaire a joué un rôle déterminant pour le financement des frais de production. Ils indiquent aussi que les équipements de la pépinière représentent « un financement indirect » pour leur projet. Il semble toutefois que les incubés ne détenaient pas tous les moyens techniques nécessaires avant l'entrée en incubation et que les équipements de la pépinière ont joué un rôle déterminant pendant le processus d'incubation.

L'apport financier de la pépinière (5/4 du SMIC) a aussi permis aux incubés de se consacrer entièrement à leur projet, ne serait-ce que pour leur assurer le minimum vital tel que le transport.

« \* Vous m'avez dit que vous ne déteniez pas de ressources financières au départ du projet, maintenant est-ce que vous avez suffisamment de ressources ?

Pour le projet en lui-même, tout au long de la phase de préparation du prototype, nous avons eu besoins de financement pour s'abonner à un site Internet afin d'avoir une information importante ou pour acheter des composantes pour le prototype. Nous avons ainsi demandé à notre partenaire de nous financer l'abonnement et l'achat des composantes. Sur ce plan, nous n'avons pas eu de problème. Nous avons demandé un financement d'amorçage, mais nous n'avons pas encore reçu de réponse jusqu'à aujourd'hui.

Nous recevons aussi une bourse de 250d par mois de la part de la pépinière depuis que nous sommes hébergés. Cette bourse nous a aussi aidés car elle nous a permis de se concentrer sur notre projet et d'oublier les soucis d'argent de poche.

Les machines de la pépinière nous ont beaucoup aidés car nous n'avons pas les moyens d'acheter quelque chose d'équivalent, c'est quelque part un appui financier indirect. Il y a aussi les logiciels sur lesquels nous travaillons, ils sont primordiaux et c'est grâce au dirigeant de la pépinière que nous avons pu les avoir » (Entretien 8 BHMZ).

#### **Extrait Incubé 35 - L'obtention des besoins de financement perçus par les incubés BHMZ**

Dans l'extrait 35, les incubés BHMZ précisent que le fait d'être présents dans la pépinière leur procure une certaine notoriété au niveau national et international, grâce à sa localisation géographique au sein du district d'innovation le plus important du pays. Ils cherchent ainsi à bénéficier de cette opportunité le plus longtemps possible. Selon eux, la présence de leur projet dans une pépinière permet de véhiculer une identité d'entreprise de haute technologie innovante.

Ce constat est important car les pépinières sont non seulement appréciées comme des lieux d'appui et d'accompagnement à la création d'entreprises, mais aussi elles sont devenues un *lieu qui véhicule une image et une identité* d'entreprise de haute technologie, recherchée par certains jeunes promoteurs tunisiens.

Ce dernier constat nous rappelle la première dimension de la catégorisation des bénéficiaires que l'incubateur procure à ses incubés, répertoriés par Smilor (1987b), à savoir le développement de la crédibilité. Pour ce cas, la crédibilité recherchée passe par l'obtention du statut d'entreprise technologique innovante.

Les incubés BHMZ signalent que la participation de la pépinière dans l'organisation de certaines manifestations nationales et internationales (qui se déroulent dans le technopole d'appartenance) est aussi un moyen qui leur permet de créer un réseau d'affaires important. Cette création de réseau d'affaires via la structure incubatrice a été discutée par plusieurs chercheurs tels que Smilor (1987b), Chabaud et al., (2003-2005), Allen (1985-1990), Campbell et al. (1985, 1987, 1988)

« \* Est-ce que vous allez encore rester longtemps dans la pépinière ?

Ils ne nous ont pas encore virés ! Pour le moment, nous avons encore besoin de la pépinière car les bureaux et les équipements informatiques de la pépinière sont à la pointe et c'est difficile de les avoir gratuitement ailleurs. Donc nous essayons de rester encore ici. Mais si nous devons partir, on le fera. En fait, la pépinière est aussi un lieu très important qui nous permet de promouvoir notre activité, elle participe activement aux manifestations qui se font dans le technopole, ce qui nous permet de connaître des personnalités, aussi bien dans le public que dans le privé, importantes pour le développement de notre activité.

Avez-Vous les moyens logistiques, si vous devez partir ?

Ça ne serait pas un problème la logistique, l'essentiel c'est de trouver un bon emplacement, ici c'est bien car ça nous donne un certain prestige d'une entreprise de haute technologie. Avoir une place dans le technopole ce n'est pas facile, il faut avoir les fonds ! Nous avons appris que la pépinière d'entreprises sera fonctionnelle d'ici quelques mois, nous espérons trouver une place là-bas » (Entretien 8 BHMZ).

#### Extrait Incubé 36 - L'identité recherchée par les incubés

A cet effet, nous pouvons déduire que l'incubation a permis de répondre efficacement aux besoins des incubés BHMZ par la mise à disposition de moyens logistiques et techniques. Ces moyens ont été fondamentaux pour le développement du prototype (E2). Pourtant, les incubés ont bénéficié d'un appui important de la part de leur partenaire qui a su subvenir à leurs besoins techniques et financiers tout au long de la phase d'incubation (E2 et E3).

Ainsi, la combinaison de ces deux catégories d'appui (appui de la pépinière et du partenaire) a permis d'équilibrer chaque E perçu pour le projet. Ceci laisse suggérer que le projet s'est repositionné d'une configuration d'éloignement stratégique (difficile à positionner en phase de pré incubation<sup>218</sup>) vers une configuration de cohérence stratégique. L'incubation a donc significativement repositionné le projet dans sa zone de cohérence stratégique.

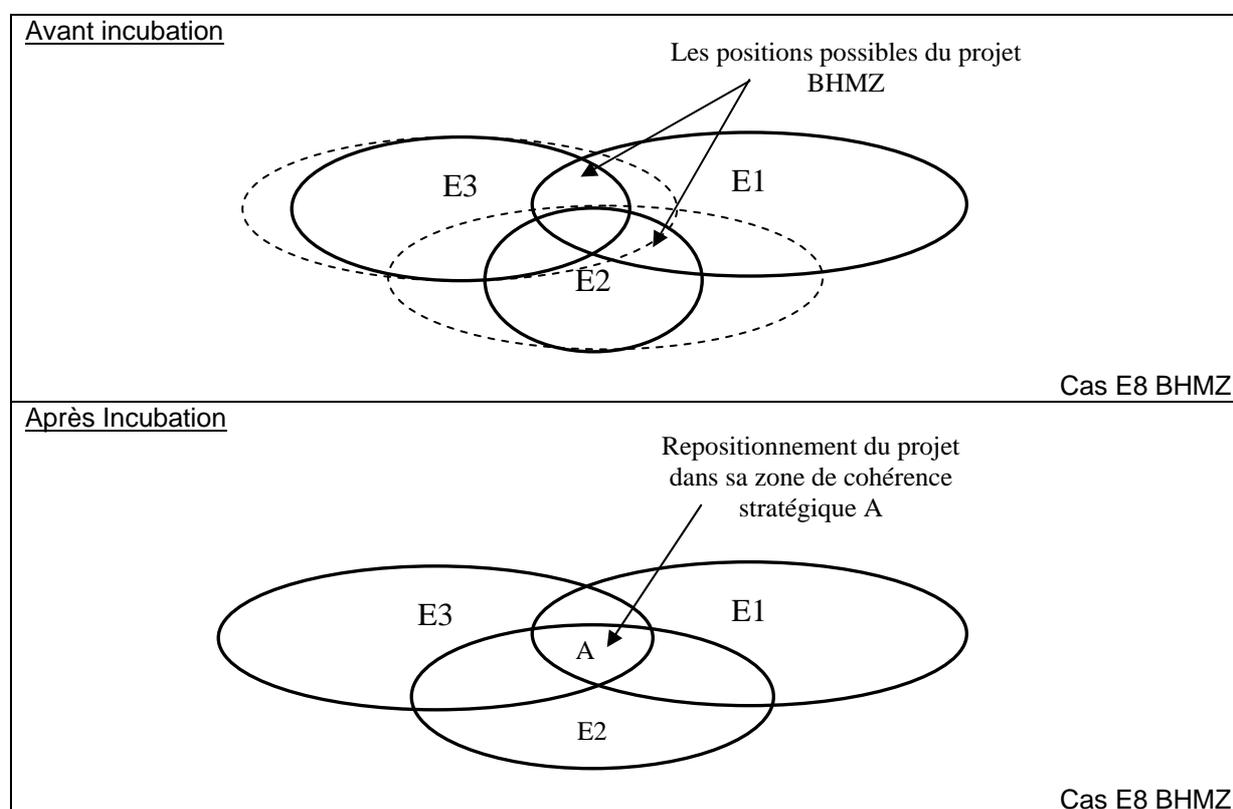


Figure 63 - la cohérence du projet perçu par les incubés BHMZ à la fin de l'incubation

Cependant, les incubés étant toujours hébergés en pépinière, il apparaît que l'objectif de la post incubation n'étant donc pas de répondre à des besoins spécifiques de E2 ou de E3 qui

<sup>218</sup> Le projet pourrait être dans la zone de croisement B ou dans D. Le positionnement exact dépend de l'importance relative des besoins de E2 ou de E3. Par souci de simplification, nous pouvons positionner le projet dans la zone B lorsque les besoins de E2 sont relativement plus importants que ceux des besoins de E3, et vice versa.

n'ont pas été satisfaits, mais de répondre à une nouvelle catégorie de besoins stratégiques tels que la recherche d'image de marque, de notoriété et le développement d'un réseau d'affaires. Nous pouvons aussi avancer l'idée que la post incubation a pour rôle de cadrer et de stabiliser le projet dans sa zone de cohérence stratégique pendant la phase de démarrage.

*6.2.2.2.3. L'incubation n'a répondu que partiellement aux besoins des incubés (Cas des incubés BSA).*

Le processus d'incubation du projet de BSA a duré un an et demi, période pendant laquelle les incubés ont pu répondre à une partie de leurs besoins détectés en phase de pré incubation. Néanmoins, l'incubation n'a pas permis aux incubés d'acquérir les ressources techniques, logistiques et financières nécessaires pour le développement de leur entreprise. C'est la raison pour laquelle les incubés continuent à s'appuyer sur les moyens techniques et logistiques de la pépinière, même après la création effective de leur entreprise (en post incubation).

L'extrait 37 nous révèle les motivations réelles des incubés BSA qui continuent à bénéficier de l'hébergement dans la pépinière pendant la phase de démarrage (post incubation). Il apparaît que faute de moyens financiers les incubés ne pouvaient pas acquérir le matériel technologique et logistique nécessaire pour le développement de l'activité.

La post d'incubation a donc pour rôle de répondre aux besoins de E2 en certaines ressources qui n'ont pas été satisfaits au cours du processus d'incubation. Le fait de rester dans la pépinière est essentiel pour le démarrage de leurs activités.

« \* *Est-ce que vous allez rester longtemps dans la pépinière ?*  
C'est ce que nous espérons, car les moyens de développement de la pépinière sont assez importants pour notre entreprise et en plus ça ne nous coûte pas grande chose. Après avoir passé trois ans dans un tel environnement, il est difficile de penser à partir s'installer ailleurs. Nous avons encore besoin de la pépinière au moins pour toute la phase de démarrage, le temps que l'entreprise prenne son ascendant. Pour le moment, nous n'avons pas suffisamment de moyens financiers pour louer un local et acheter le matériel de développement nécessaire » (Entretien 9 BSA).

**Extrait Incubé 37 - Les motivations d'entrer en post incubation**

La figure 66 reprend l'évolution des 3E perçue pour le projet par les incubés BSA. A la fin de l'incubation, les besoins de E3 ont été entièrement satisfaits alors que ceux de E2 l'ont été

partiellement, suite à la formation managériale (formation CEFE) suivie par les incubés BSA au cours de l'incubation.

Toutefois, comme nous l'avons déjà mentionné il était difficile de connaître ou de déterminer la position exacte du projet dans l'une des zones de croisement B ou D lorsqu'il était en phase de pré incubation. L'incubation a donc permis, d'une part, de repositionner le projet et, d'autre part, de faire connaître aisément la zone dans laquelle se trouve le projet, à savoir la zone de croisement B.

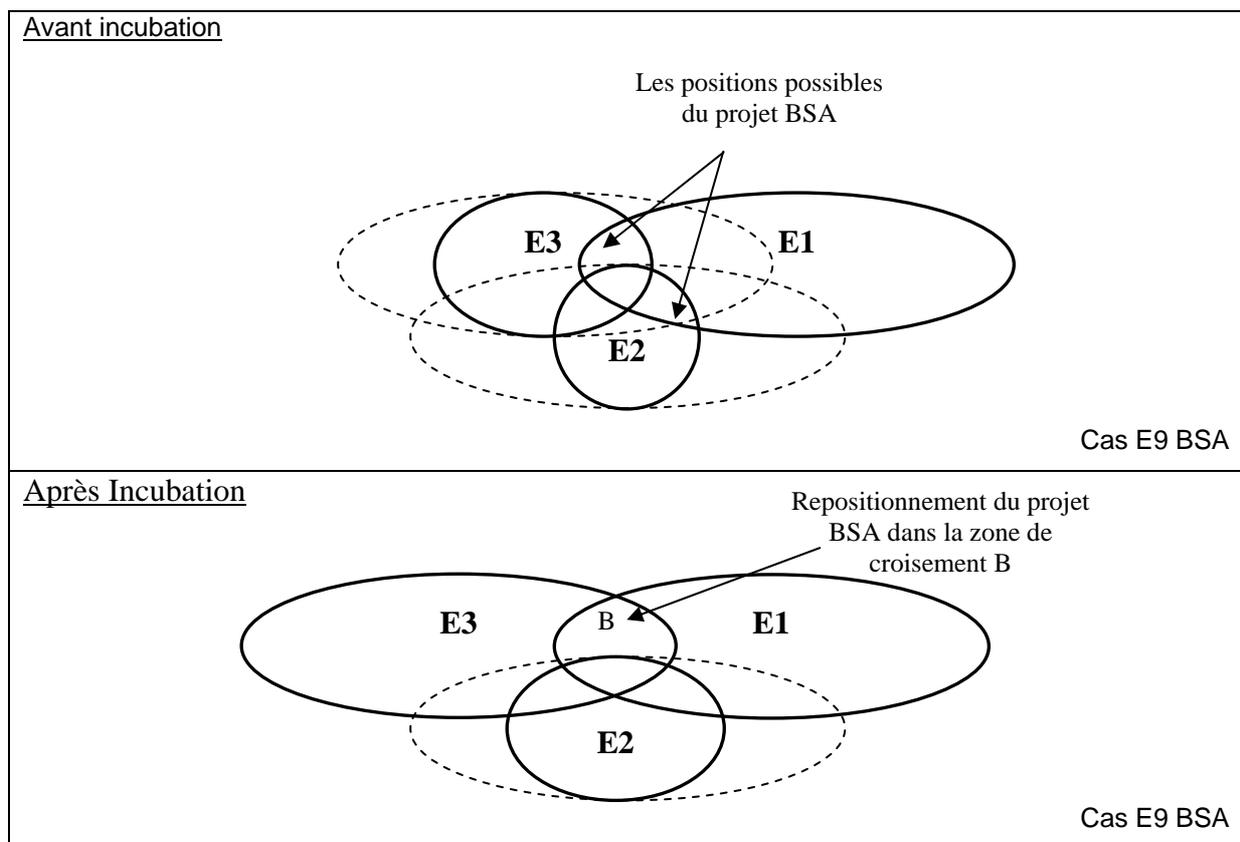


Figure 64 - Les besoins de E2 perçus par les incubés BSA à la fin de l'incubation

#### 6.2.2.2.4. L'incubation n'a pas répondu aux besoins des incubés

Avant l'entrée en incubation, l'incubé ZIS percevait divers besoins spécifiques de E2 et de E3. Néanmoins, à la sortie d'incubation (lors de la création effective de l'entreprise), aucun des besoins n'a été satisfait. Ceci peut être expliqué par la courte durée d'incubation (3 mois)

qui a été accordée au porteur de projet ZIS<sup>219</sup> par la pépinière qui héberge en son sein les entreprises en démarrage, mais seulement pour une courte durée.

Le cas de l'incubé MD est proche de celui de ZIS. Par contre, les besoins perçus étaient uniquement des besoins d'ordre logistique. Toutefois, comme nous l'avons déjà précisé, le projet de MD était presque dans sa zone de cohérence stratégique, l'incubation (3 mois) a porté principalement sur l'assistance juridique et administrative pour la création effective de l'entreprise. L'incubé MD cherche en réalité un appui de post incubation en termes de mise à disposition de moyens logistiques pour son entreprise.

La matrice d'évaluation des besoins perçus pour les projets à la fin de l'incubation récapitule toutes les données et tous les résultats et montre l'évolution des besoins des incubés (nouveaux entrepreneurs) qui sont encore hébergés en pépinière.

	Les compétences et les ressources perçues pour le projet						Les opportunités de l'environnement perçues pour le projet				
	CTT	CM	RTT	RL	RF	RH	ELF	L'environnement sectoriel			
								F	C	ASA	
E3 JA	+	-	+	-	-	+	+	+	+	+	
	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+	
E8 BHMZ	-	+	+	-	-	+	+	+	+	-	
	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	
E9 BSA	+	-	-	-	-	+	+	+	-	-	
	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	
E 14 ZIS	+	+	-	-	-	-	+	+	+	-	
	+	+	-	-	-	-	+	+	+	-	
E15 MD	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	
	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	

Figure 65 - La matrice d'évaluation des besoins perçus par les incubés JA, BHMZ, BSA, ZI et MD à la fin de l'incubation

#### 6.2.2.2.5. Interprétation des différents résultats de l'incubation

Le processus d'incubation des projets (la phase d'incubation) de notre échantillon a fourni des résultats différents. Nous distinguons, en premier lieu, un résultat de performance positive. En effet, l'incubation a permis de repositionner les projets qui étaient dans une situation d'éloignement stratégique vers leur zone de cohérence effective. C'est le cas des incubés SS, BHMZ et HR.

<sup>219</sup> Ces incubés ont été hébergés dans une pépinière qui a adopté une stratégie interne spécifique à l'appui des entreprises en démarrage. Dans certains cas, ces pépinières hébergent des projets pendant une courte période d'incubation (en moyenne 6 mois) et incitent les porteurs de projets à transformer leur projet en entreprise au-delà de cette période. L'incubation porte principalement sur l'assistance juridique et administrative pour la création effective de l'entreprise.

Nous pouvons donc émettre une troisième proposition de recherche relative à la performance positive de l'incubation à tester dans un travail de recherche ultérieur.

**Proposition 3 :** L'incubation permet de repositionner les projets, pré sélectionnés dans une zone de croisement, vers leur zone de cohérence stratégique.

Le deuxième résultat que nous avons pu relever est un résultat *d'efficacité partielle*. En effet, l'incubation a permis de repositionner un projet qui était dans une situation relativement éloignée de sa zone de cohérence stratégique (difficile à apprécier), vers une position relativement proche de sa zone de cohérence effective (zone de croisement aisément appréciable B ou D). C'est le cas des incubés BSA.

Nous pouvons donc émettre une quatrième proposition de recherche relative à l'efficacité partielle de l'incubation qui peut être testée ultérieurement.

**Proposition 4 :** L'incubation permet de repositionner les projets, pré sélectionnés dans une zone de croisement relativement éloignée de la zone de cohérence, vers une position de croisement relativement proche de la zone de cohérence.

Le troisième résultat que nous avons pu relever peut être aussi assimilé à un résultat d'efficacité partielle. En effet, l'incubation a permis, à mi-chemin, de repositionner un projet qui était relativement proche de sa zone de cohérence en phase de pré incubation vers une position plus éloignée de la zone de cohérence. Elle a ensuite permis de repositionner le projet dans sa situation de départ<sup>220</sup>. C'est le cas de l'incubé JA.

Nous pouvons donc émettre une cinquième proposition de recherche relative à l'efficacité partielle de l'incubation.

**Proposition 5 :** L'incubation permet à la fois d'éloigner, de rapprocher ou de repositionner les projets dans leur zone de cohérence stratégique.

<sup>220</sup> L'incubation a détecté un besoin vital (que l'incubé n'avait pas apprécié), ce qui a davantage éloigné le projet de sa zone de cohérence. Elle a ensuite répondu à ce besoin sans pour autant répondre aux besoins de départ détectés en phase de pré incubation.

Le quatrième résultat que nous avons déterminé est un résultat de performance négative. En effet, l'incubation n'a pas permis de repositionner un projet qui était dans une situation relativement éloignée ou relativement proche de sa zone de cohérence stratégique (difficile à apprécier). La position du projet est restée figée. C'est le cas des incubés ZIS et MD.

Nous pouvons donc émettre une sixième proposition de recherche, relative à la performance négative de l'incubation, à tester dans un travail de recherche futur.

**Proposition 6 :** L'incubation ne permet pas de repositionner les projets, pré sélectionnés dans une zone d'éloignement stratégique, dans leur zone de cohérence stratégique, ce qui met en doute son niveau de performance ou son apport pour optimiser les chances de survie de l'entreprise projetée.

Nous pouvons donc conclure que les propositions 3, 4, 5 et 6 reflètent les trajectoires de positionnement du projet incubé dans le modèle des «3E» tout au long du processus d'incubation. .

### **6.2.3. L'état de la cohérence des entreprises avant l'entrée en post incubation**

Nous nous intéressons ici à la première catégorie d'incubés (40% de l'échantillon exploitable), à savoir, les entrepreneurs qui ont créé leurs entreprises bien avant leur entrée en pépinière.

Nous avons identifié les besoins perçus par ces entrepreneurs pour leur activité afin de vérifier l'état de cohérence de leur entreprise avant l'entrée en pépinière. Ainsi, notre guide d'entretien utilisé pour cette catégorie d'incubés a été élaboré de la même manière que celui utilisé pour les incubés porteurs de projets avant l'entrée en incubation. Néanmoins, nous avons adapté nos questions selon le déroulement de l'entrevue et les réponses des entrepreneurs.

L'analyse des entretiens a révélé qu'il existe deux configurations de sélection des entreprises :

- la sélection d'entreprises en quasi-zone de cohérence stratégique ;
- la sélection d'entreprises en zone de croisement autre que « A ».

### 6.2.3.1. La sélection d'entreprise en quasi-zone de cohérence stratégique

L'incubé NM (entretien 1) est un entrepreneur innovateur par rapport à son contexte économique régional. Après avoir entrepris avec sa femme dans le domaine des services, études et assistance électronique en 1995, il a décidé en 2002 de se diversifier dans le domaine de l'Etude, la Conception et la Fabrication de Maquettes Didactiques pour la formation technique.

#### 6.2.3.1.1. *L'environnement sectoriel perçu par l'entrepreneur NM*

Avant l'entrée en pépinière, l'incubé par ses propres investigations percevait l'environnement sectoriel comme étant attractif. En effet, suite à une information stratégique concernant l'élargissement du champ d'action du programme national de mise à niveau, l'entrepreneur NM a détecté une opportunité d'affaires. Ainsi, il a effectué quelques recherches concernant le secteur telle que la présence de clients, de fournisseurs et de concurrents potentiels. Ces recherches de pré création étaient fructueuses puisque l'entrepreneur a pu conquérir des clients et des fournisseurs avant la création effective de l'entreprise. Selon l'entrepreneur NM (Extrait 38), la découverte de clients potentiels était le facteur déclencheur du processus de création. L'entrepreneur qualifie cette découverte comme le « facteur le plus motivant ».

« \* *Quelle était votre appréciation de l'environnement sectoriel avant d'entrer en pépinière ?*  
Avant de créer l'entreprise, j'avais une idée assez mitigée concernant le secteur que je ciblais. J'ai fait une petite investigation au niveau local et j'ai trouvé que le programme public de mise à niveau des entreprises tunisiennes et, plus spécifiquement, la mise à niveau des entreprises industrielles tunisiennes propose des fonds pour les formations techniques. Ainsi, je me suis dit que c'est une nouvelle opportunité qui s'ouvre. J'ai donc estimé l'émergence d'un nouveau marché de formation technique pour le privé».

*Avez-vous trouvé vos fournisseurs et vos clients avant l'entrée en pépinière?*  
Tout d'abord, le facteur qui m'a vraiment motivé, c'est d'avoir trouvé des clients potentiels prêts à collaborer. Concernant mes fournisseurs, je les connaissais personnellement grâce à mon expérience dans le domaine de l'enseignement, ce sont les fournisseurs de l'institut où j'ai travaillé.

*Vous avez dit que vous avez facilement trouvé des clients, pouvez-vous nous donner plus de précisions ?*  
Ce n'est pas vraiment facilement, c'est après avoir contacté quelques personnes qui travaillent dans des entreprises industrielles de la région. Je leur ai expliqué ce que j'allais créer et une fois qu'ils ont compris mon projet, ils m'ont conforté et ils m'ont promis qu'ils seraient mes premiers clients. En effet, ils avaient un besoin immédiat » (Entretien 1 NM).

#### **Extrait Incubé 38 - L'attractivité de l'environnement sectoriel**

#### 6.2.3.1.2. Les compétences perçues par NM pour l'entreprise

L'extrait 39 montre que l'activité nécessite des compétences technologiques spécifiques. L'entrepreneur NM précise qu'il a pu acquérir ses compétences grâce à sa formation de base, son expérience professionnelle en tant qu'enseignant dans le domaine électronique et les stages professionnels à l'étranger dans le cadre de la coopération internationale.

Toutefois, l'entrepreneur NM indique que, malgré son expérience entrepreneuriale, il manquait de compétences managériales et l'une des raisons de son entrée dans la pépinière est justement l'acquisition de ces compétences. Il explique que sa première expérience entrepreneuriale lui a permis d'apprendre la gestion d'entreprise sur le tas, mais pour les opérations spécifiques telles que la comptabilité, la finance et les déclarations administratives et fiscales, il faisait intervenir des experts externes.

« \* Votre projet requiert-il des compétences technologiques ?

Bien sûr, c'est d'ailleurs notre apport principal, une expertise et des formations sur les technologies de pointe en électronique.

*Avez-vous les compétences nécessaires ?*

En Tunisie, les enseignants dans le domaine technologique maîtrisent généralement les dernières technologies de base soit par auto formation ou bien dans le cadre de la coopération internationale. Généralement, nous effectuons des stages pour nous familiariser avec les dernières technologies de pointe. Le système universitaire tunisien est de très bonne qualité surtout en ce qui concerne les filières technologiques, les enseignants tunisiens en majorité ont effectué leurs études à l'étranger et sont diplômés des grandes écoles et instituts européens. En ce qui nous concerne, dans le domaine de l'électronique et de la mécanique, l'Allemagne et la France sont nos premiers partenaires et les enseignants et les étudiants tunisiens sont bien accueillis dans ces deux pays. Moi-même, j'ai acquis une bonne partie de ma formation dans ces deux pays ».

« \* Avez-vous des compétences en stratégie et en gestion avant d'entrer en incubation ?

C'était mon point faible, lorsqu'on est technicien, on a rarement des contacts avec le domaine de la gestion... Ma première entreprise m'a aussi beaucoup aidé, j'ai appris à la gérer malgré les difficultés de départ. Mais un de mes objectifs d'entrer dans une pépinière d'entreprises était d'acquérir des connaissances en gestion et d'avoir un appui en gestion et en stratégie » (Entretien 1 NM).

#### **Extrait Incubé 39 - Les compétences perçues par l'entrepreneur NM pour l'entreprise**

#### 6.2.3.1.3. Les ressources perçues par NM pour l'entreprise

Concernant les ressources techniques et technologiques nécessaires, l'entrepreneur précise que, dès la découverte de l'opportunité, il a choisi de s'appuyer sur le matériel présent dans sa

première entreprise pendant la phase de démarrage de la nouvelle entreprise. Il allait procéder de la même façon pour ses besoins logistiques et ses besoins en ressources humaines.

L'extrait 40 montre que l'appui de l'entreprise principale (en termes des ressources et compétences) était un facteur déterminant pour la réussite du nouveau projet. L'entrepreneur NM précise que celle-ci génère suffisamment de rentabilité financière pour couvrir les frais de démarrage de la nouvelle activité. Sur le plan financier, l'entrepreneur est confiant, il n'avait pas pris de risque financier, car il allait utiliser ses propres ressources matérielles et immatérielles existantes.

« \* *Déteniez-vous les ressources technologiques nécessaires ?*

Le projet demande un certain investissement en matériel, mais je savais qu'il fallait minimiser le risque surtout pendant la phase de démarrage de l'entreprise. J'ai donc décidé d'utiliser le matériel que je détenais déjà dans mon entreprise en cas de besoin.

*Déteniez-vous les ressources logistiques nécessaires ?*

C'est pareil, j'allais m'appuyer sur mes propres ressources.

*Déteniez-vous les ressources humaines nécessaires ?*

Déjà dans mon entreprise, mon personnel est hautement qualifié et, en plus, il est polyvalent donc je savais qu'il s'adaptera facilement avec la nouvelle activité. De toutes les façons, en cas de besoin, les personnes qualifiées pour une telle activité ne manquent pas en Tunisie, je peux embaucher facilement un jeune cadre.

*Déteniez-vous les ressources financières nécessaires ?*

Vu que j'ai planifié l'utilisation des moyens déjà existants dans mon entreprise pour le démarrage du nouveau projet, je n'avais pas besoin de moyens financiers importants. La rentabilité de mon entreprise permet de couvrir les frais de départ de la nouvelle activité. Donc, au niveau financier je n'avais pas de problèmes significatifs » (Entretien 1 NM).

#### **Extrait Incubé 40 - Les besoins en ressources matérielles et immatérielles**

Ces diverses informations montrent que l'entreprise frôle sa « zone de cohérence stratégique ». En effet, la perception de NM des possibilités de l'environnement dans sa globalité (économique, politique, sectoriel) montre qu'il était attractif à tous les niveaux, le projet satisfaisait aux motivations et aux aspirations de l'entrepreneur (E1)<sup>221</sup> et les ressources matérielles et immatérielles disponibles répondaient aux besoins perçus de démarrage.

Toutefois, l'incubé percevait un manque de compétences en gestion pour sa nouvelle entreprise. Ainsi, nous pouvons conclure qu'avant l'entrée en pépinière, l'entreprise admet un E, en l'occurrence E2, plus petit que les autres E3 et E1.

<sup>221</sup> Comme nous l'avons déjà montré dans la première et deuxième section de ce chapitre, l'entrepreneur avait des motivations de type « pull ».

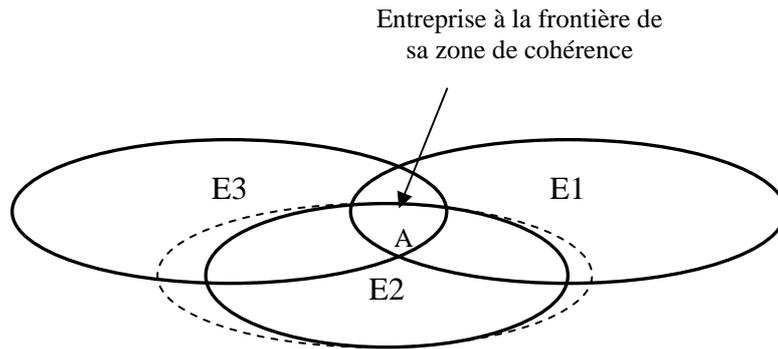


Figure 66 - Les 3E perçus par l'entrepreneur NM pour son entreprise avant l'entrée en pépinière

L'exemple de l'entrepreneur ZI est similaire à celui de l'entrepreneur NM. Son entreprise était dans une situation de quasi-cohérence stratégique. En effet, les possibilités de l'environnement perçues par l'entrepreneur avant l'entrée en pépinière étaient fortement attractives. L'entrepreneur détenait les compétences et les ressources nécessaires à l'exception des compétences managériales (Extrait 41). C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles l'entrepreneur a voulu bénéficier des services de la pépinière. Néanmoins, comme nous l'avons démontré dans les deux premières sections de ce chapitre, l'entrepreneur avait des motivations de type pull.

« \* Aviez-vous des compétences en stratégie et en gestion avant d'entrer en pépinière ?  
 J'ai suivi quelques formations avant de créer mon entreprise, mais je trouvais que c'était insuffisant. J'avais même des compétences pour faire tourner une agence de voyages et mon entreprise s'appuie pratiquement sur les mêmes caractéristiques qu'une agence de voyage traditionnelle. Mais je veux créer plus qu'une simple agence, ce qui demande plus de compétences pour « gérer des affaires ». En fait, comme je ne voulais pas refaire une formation théorique, j'ai cherché à avoir une formation qui s'adapte à mes besoins après la création d'entreprises. D'ailleurs, c'est comme ça que j'ai entendu parler de la pépinière et des formations techniques et managériales pratiques qu'elle propose pour les nouveaux entrepreneurs » (Entretien 12 ZI).

**Extrait Incubé 41- Les compétences managériales perçues par l'entrepreneur ZI pour son entreprise**

Nous avons ainsi conclu que E1 et E3 perçus par l'entrepreneur pour son entreprise étaient dans une situation de quasi-équilibre alors que E2 avait un besoin en compétences managériales pour atteindre son niveau d'équilibre perçu. L'extrait 41 montre que le principal intérêt de l'entrepreneur à la pépinière est l'acquisition des compétences managériales adaptées à son activité.

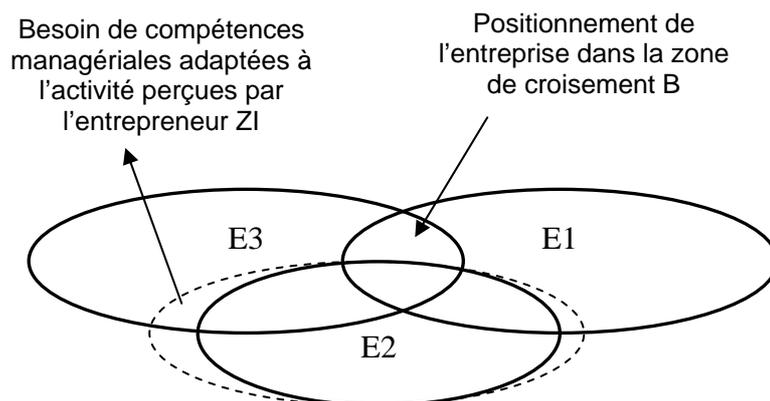


Figure 67 - Les 3E perçus par l'entrepreneur ZI pour son entreprise avant l'entrée en pépinière

Les données collectées concernant chaque E de l'entreprise de NM et ZI montrent qu'elles sont positionnées dans la zone de croisement B et ces positionnements sont relativement proche de la zone de cohérence.

Nous pouvons donc émettre une septième proposition de recherche relative à la sélection des entreprises en post incubation.

**Proposition 7 :** Les entreprises candidates à l'entrée en post incubation sont dans une situation de quasi-cohérence.

#### 6.2.3.2. La sélection d'entreprises à l'extérieur de la zone de cohérence

L'analyse du contenu des entretiens auprès des entrepreneurs HG, EIOH, BS et BMN au moment de l'entrée en pépinière, nous a révélé que leur entreprise respective (successivement) était dans une configuration d'éloignement stratégique de leur zone de cohérence. Ils avaient des besoins combinés en E2 et E3.

En effet, les entrepreneurs EIOH et BS percevaient, avant d'entrer en pépinière, d'une part, des besoins en compétences managériales et en ressources techniques, logistiques et financières et, d'autre part, des problèmes d'identification de clients et de fournisseurs potentiels. L'entrepreneur BS manquait aussi de compétences techniques alors que EIOH n'avait pas trouvé de personnel qui réponde au profil recherché.

Les entrepreneurs HG et BMN, avant l'entrée en pépinière, percevaient principalement une non attractivité du secteur d'activité ciblé essentiellement due à l'impossibilité de trouver des clients potentiels. Ils percevaient aussi certains besoins en ressources et en compétences.

Nous avons préféré synthétiser les différentes situations des entrepreneurs HG, EIOH, BS et BMN dans la figure 68, car l'analyse se base sur les mêmes principes que celle réalisée auprès des 9 incubés de notre échantillon à l'entrée en incubation.

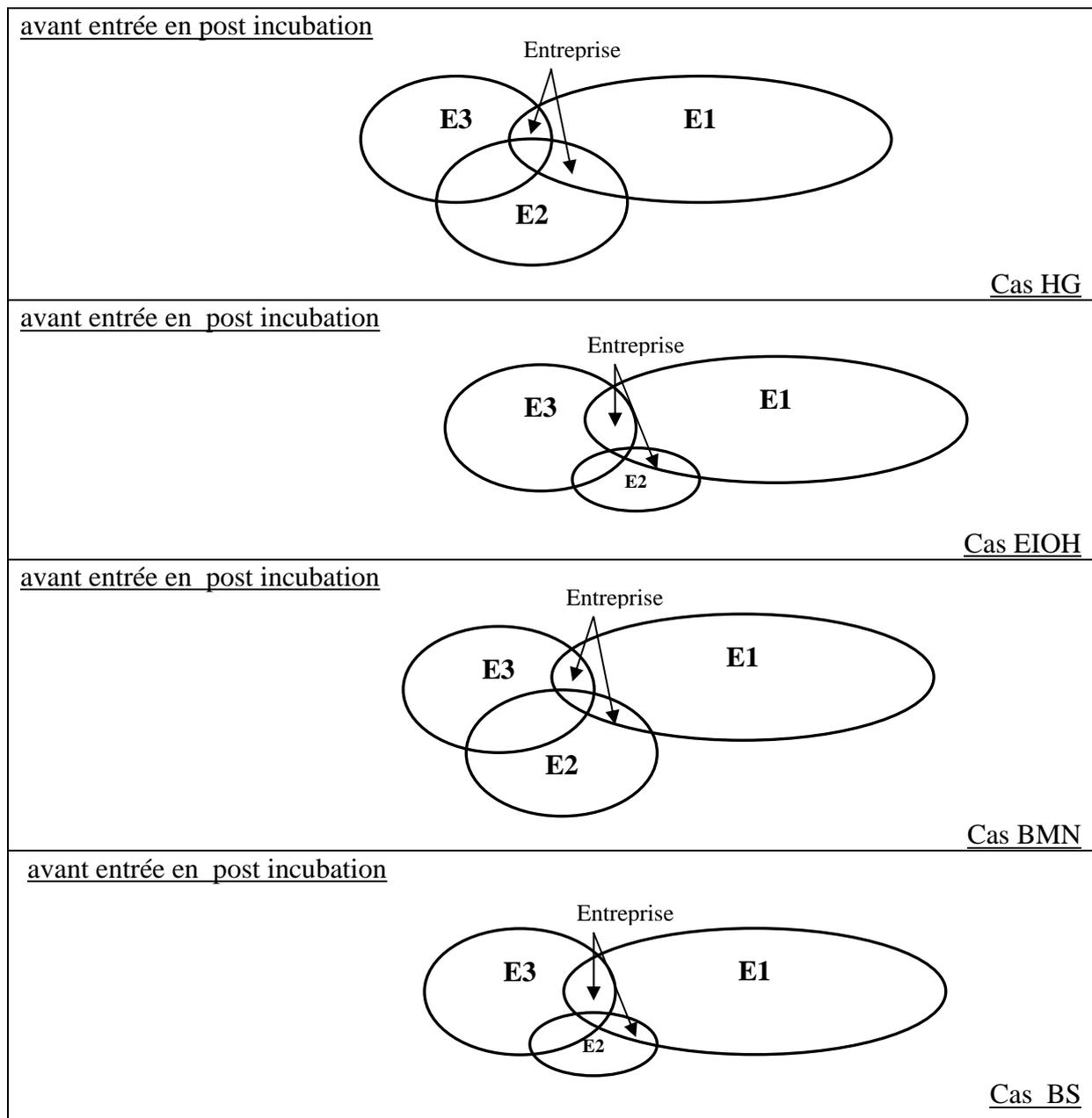


Figure 68 - les 3E perçus des entreprises HG, EIOH, BMN et BS avant l'entrée en post incubation

Les différentes entreprises se trouvent dans l'une des deux positions de croisement B ou D qui sont relativement éloignées de leur zone de cohérence. Ceci nous amène à émettre une huitième proposition de recherche relative au positionnement des entreprises à l'entrée en post incubation.

**Proposition 8 :** Les entreprises candidates à l'entrée en post incubation se trouvent dans l'une des zones de croisement B ou D relativement éloignée de leur zone de cohérence.

La matrice suivante récapitule les différents besoins de E2 et de E3 perçus, par les entrepreneurs hébergés de notre échantillon, avant l'entrée en pépinière.

	Les compétences et les ressources perçues pour le projet						Les opportunités de l'environnement perçues pour le projet				
	CTT	CM	RT	RL	RF	RH	ELF	L'environnement sectoriel			
								F	C	ASA	
E1 NM	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	
E12 ZI	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	
E4 HG	+	-	+	-	-	+	+	+	-	-	
E5 EIOH	+	-	-	-	-	-	+	-	-	+	
E6 BMN	+	+	-	-	-	+	+	+	-	-	
E7 BS	-	-	-	-	-	+	+	-	-	+	

Figure 69 - la matrice d'évaluation des besoins perçus par les entrepreneurs NM, ZI, HG, EIOH, BMN et BS avant l'entrée en pépinière

#### 6.2.4. Le positionnement des entreprises à la fin du processus de post incubation

Nous nous sommes intéressé spécifiquement au positionnement des entreprises à la fin du processus de post incubation des entrepreneurs de notre échantillon qui ont déjà quitté la pépinière (27% de l'échantillon).

Nous avons donc préféré écarter l'analyse des réponses des entrepreneurs qui sont encore en hébergement parce qu'ils bénéficient encore des services de la pépinière comme le suivi et l'expertise spécifique. Or, ces appuis de post incubation peuvent évoluer à n'importe quel instant, ce qui nous conduirait éventuellement à une appréciation biaisée des configurations d'incubation.

#### 6.2.4.1. L'appréciation des entrepreneurs NM et ZI

A la sortie de la pépinière, l'entrepreneur NM précise que l'appui post création était utile sur quelques points précis. L'extrait 42 montre que l'un des bénéficiaires de l'appui en pépinière était stratégique. En effet, la présence de son entreprise dans un tel environnement lui a permis d'accéder au tissu universitaire et au réseau régional de l'appui à l'industrie. Ceux-ci sont des partenaires essentiels pour l'activité de NM.

Néanmoins, l'entrepreneur indique que l'appui managérial recherché à l'entrée en pépinière n'a pas été bénéfique. Les formations en gestion proposées en interne ne répondaient pas efficacement aux besoins spécifiques des entrepreneurs.

Contrairement à l'appréciation de NM, l'entrepreneur ZI précise que les formations et l'expertise spécifique qui lui ont été accordés lui ont permis d'atteindre ses objectifs. En effet, l'entrepreneur nous signale que les experts avaient des visions différentes de sa propre vision. Cette différence lui a permis d'enrichir ses connaissances managériales et d'adopter une stratégie différente et plus efficace que celle qui a été planifiée au départ. L'entrepreneur ZI précise aussi que les animateurs et les experts de la pépinière lui ont permis d'élargir son carnet d'adresses et de construire un nouveau réseau d'affaires.

« \* En pépinière l'appui que je recherchais n'était pas évident à avoir. Malgré le souci permanent des dirigeants de proposer des services performants, la performance « n'y était pas ! Et elle est loin de l'être » ! J'ai demandé plusieurs fois d'avoir une formation qui me soit propre, mais à chaque fois je me trouve devant quelqu'un qui ne m'apprend pas quelque chose de nouveau. J'essaye de l'amener vers mon besoin mais sincèrement j'avais le sentiment que ce que je demandais dépassait largement ses compétences. C'est plus des formations généralistes, ce n'est pas vraiment de l'expertise. Je ne sais pas si les choses ont changé depuis que je suis parti. En fait, j'ai senti à la fin de l'hébergement que la pépinière était en train de changer ou d'avancer ! Je pense que les animateurs de la pépinière ont beaucoup appris de la première génération d'hébergés. Ils ont d'ailleurs eux-mêmes des besoins en compétences ! La pépinière souffre du manque de compétence interne.

Mais bon, il faut dire les choses comme elles sont, à part ce point faible, j'ai, en contre-partie, pu créer un lien fort avec l'institut supérieur de technologie et d'autres universités de la région et ceci m'apporte beaucoup, car mon activité tourne autour de la formation technologique. J'ai aussi pu accéder aux structures publiques d'appui à l'industrie et, principalement, l'API. Aujourd'hui, l'API joue l'interface entre mon entreprise et mes clients (Entretien 1 NM).

« \* Sincèrement, l'expertise que j'ai suivie en gestion des affaires m'a beaucoup aidé ; elle m'a permis de voir d'une autre façon mon projet. En fait, les experts avaient de bonne connaissance du domaine du tourisme et ils ont bien diagnostiqué mon projet et ils m'ont aidé dans la planification de la stratégie de l'entreprise. Leurs conseils étaient très importants tant pour moi que pour mon activité, ils m'ont aussi permis de connaître de nouvelles personnes avec qui je travaille aujourd'hui. Les dirigeants de la pépinière m'ont aussi beaucoup aidé pour bien s'intégrer dans la région. La pépinière m'a beaucoup apporté surtout au niveau « des connaissances » (Entretien 12 ZI).

**Extrait Incubés 42 - L'appréciation des entrepreneurs NM et ZI de l'efficacité de l'appui post incubation en pépinière**

Ces deux différentes perceptions des entrepreneurs de la performance du suivi de leur activité respective en pépinière montrent qu'il existe une certaine disparité entre les services des pépinières.

Cependant, l'entrepreneur NM était hébergé dans une pépinière qui a été créée à la fin de l'année 2003 alors que l'entrepreneur ZI était hébergé dans une pépinière qui est entrée en activité en 2001.

Ceci peut expliquer le décalage de performance des services d'appui proposés aux entrepreneurs. Il apparaît que l'expérience et l'âge d'une pépinière représentent des facteurs de réussite de l'appui post création. D'ailleurs, l'entrepreneur NM précise qu'il existe un problème de « compétence interne de la pépinière », les formations proposées sont de nature généraliste ne répondant pas effectivement aux besoins spécifiques des hébergés. L'entrepreneur ZI indique que les dirigeants et les experts externes de sa pépinière proposaient un service d'accompagnement spécialisé qui répond parfaitement à ses besoins spécifiques.

Pour le cas de l'entrepreneur NM, l'appui en post incubation n'a pas satisfait le besoin de formation entrepreneuriale recherché à l'entrée. C'est la raison pour laquelle le positionnement de l'entreprise dans le modèle des «3E» n'a pas changé. La post incubation a pu stabiliser cette position qui était au départ proche de la zone de cohérence. La post incubation a toutefois répondu à un objectif de construction d'un réseau d'affaires lié à l'environnement sectoriel. Ceci suggère que les variables de E3 ont été renforcées, ce qui a permis de stabiliser le positionnement de l'entreprise dans la zone de croisement B.

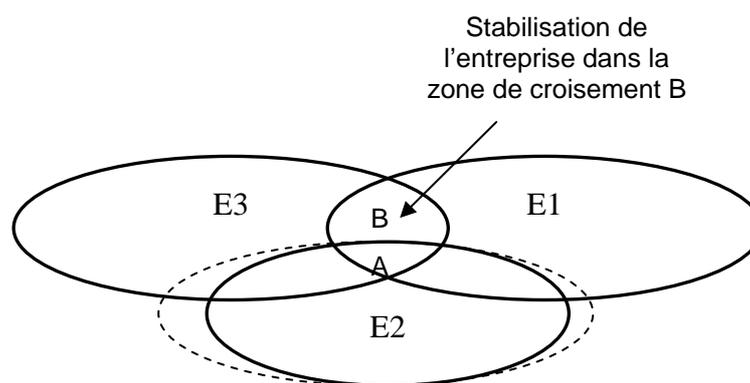


Figure 70 - Les 3E perçus pour l'entreprise NM à la sortie de la post incubation

Pour le cas de l'entrepreneur ZI, l'appui en post incubation a satisfait le besoin de formation entrepreneuriale spécifique recherché à l'entrée. Ainsi, l'entreprise s'est repositionnée dans sa zone de cohérence. La post incubation a, d'une part, pu stabiliser l'équilibre de E1 et E3, et,

d'autre part, elle a équilibré E3 et repositionné le projet dans sa zone de cohérence. La post incubation a aussi permis à ZI de construire un réseau d'affaires lié à son environnement sectoriel. Ceci suggère que les variables de E3 ont été renforcées ce qui a permis de stabiliser son équilibre.

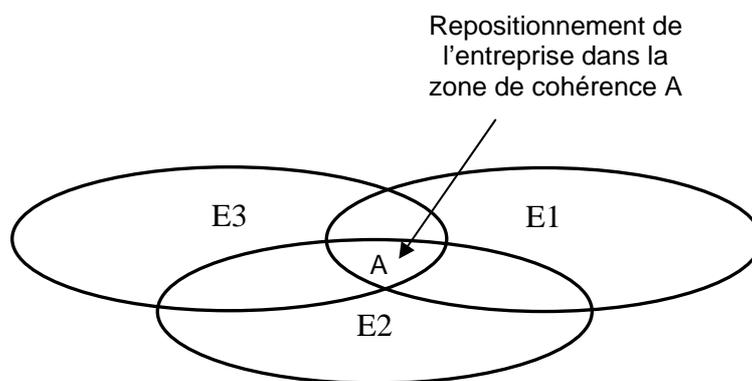


Figure 71 - Les 3E perçus pour l'entreprise ZI à la sortie de la post incubation

Ces divers résultats, concernant les « 3E » des entreprises NM et ZI, nous amènent à émettre une neuvième proposition de recherche relative au positionnement des entreprises à la sortie de la post incubation.

**Proposition 9** : La post incubation permet de stabiliser le positionnement des entreprises dans leur zone de croisement.

#### 6.2.4.2. L'appréciation des entrepreneurs EIOH et BMN

Les entrepreneurs EIOH et BMN précisent qu'à côté de l'importance de l'apport logistique en phase de démarrage, les pépinières avaient d'autres apports cruciaux. Dans l'extrait 43, l'entrepreneur EIOH nous indique que grâce à la pépinière, il a pu avoir une expertise spécifique en « affaires », qu'il juge de très bonne qualité, de la part d'experts « externes » tunisiens et étrangers (coopération Tuniso-Belge). Il a pu aussi bénéficier d'un financement institutionnel (le crédit FONAPRA) pour l'achat des ressources technologiques perçues pour son entreprise. En effet, l'entrepreneur signale que le fait d'être présent en pépinière est gage de confiance pour le banquier. En quelque sorte, la pépinière joue le rôle **de garant**. Il précise

aussi que le suivi et l'expertise lui ont permis de découvrir la réelle potentialité du secteur d'activité ciblé. Il indique qu'au cours de la phase de post incubation, il a découvert que le marché était quasi inexistant en Tunisie alors qu'à l'étranger, il était en forte croissance. C'était totalement l'inverse de ce qu'il avait prévu avant d'entrer en pépinière. Néanmoins, l'entrepreneur EIOH est convaincu que la performance de l'appui en pépinière dépend largement des compétences des experts et des intervenants externes à la pépinière.

« \* *Quelle est votre appréciation de l'efficacité de l'appui en pépinière ?*

La pépinière avait un apport crucial pour mon entreprise ! Au départ, c'était quasi impossible d'avoir un crédit bancaire pour acheter le matériel qui fait tourner l'activité, vu mon âge et les faibles garanties. Et comme j'étais hébergé en pépinière, j'ai pu avoir le crédit FONAPRA. Ma présence en pépinière était la principale garantie pour le banquier. En fait, le banquier m'avait explicitement dit « si vous êtes hébergé en pépinière, c'est que votre projet est très bon et ce sont justement le type de projets que nous voulions appuyer financièrement ».

Les experts externes de la pépinière m'ont aussi permis d'acquérir de nouvelles compétences en affaires. Les formations et les expertises étaient d'un excellent niveau et m'ont beaucoup aidé dans le diagnostic et l'investigation de clients potentiels. En fait, ce sont ces experts qui m'ont ouvert les yeux sur les possibilités du marché international, surtout les experts belges. Au départ, je croyais que le projet est porteur pour l'industrie nationale, mais en fin de compte, il s'est avéré qu'il ne l'était pas et il est, par contre, très porteur à l'étranger.

Mais les compétences internes de la pépinière sont très faibles. Je pense que si je vous dit que la pépinière est efficace c'est certainement grâce aux intervenants externes » (Entretien 5 EIOH).

#### **Extrait Incubé 43 - L'appréciation de l'efficacité de l'appui en pépinière par l'entrepreneur EIOH**

Dans l'extrait 44, l'entrepreneur BMN précise que, même si les prestations sont payantes, l'appui d'expert est très important après la création effective de l'entreprise. Il indique que l'assistance des experts lui a permis de mieux approcher le secteur d'activité ciblé et de découvrir ses réelles possibilités. Ainsi, il a découvert que l'environnement sectoriel était attractif pour son activité, ce qui lui a permis d'identifier et de convaincre un certain nombre de clients.

Cependant, l'entrepreneur BMN indique qu'il a pu avoir un financement institutionnel (crédit BTS) pour l'achat de matériel nécessaire<sup>222</sup>. Toutefois, il signale qu'il y avait un manque de communication entre le BTS et la pépinière, ce qui faisait retarder les procédures d'octroi du crédit.

L'entrepreneur précise que sa première expérience entrepreneuriale l'a beaucoup aidé, surtout au niveau de la recherche d'information et des relations avec l'administration fiscale et sociale.

<sup>222</sup> L'entrepreneur BMN précise que 90% du crédit BTS accordé servait à financer le matériel (sur facture) et les 10% du crédit servait à avoir un fonds de roulement de démarrage.

« \* *Quelle est votre appréciation de l'efficacité de l'appui en pépinière ?*

En ce qui me concerne la pépinière en tant que structure m'a quelque part aidé, la logistique était de très bonne qualité et les locaux aussi. Au niveau de l'animation en interne, c'est discutable vu que le personnel était en apprentissage. Malgré leur bon sens et leur effort, ils ne m'ont pas vraiment apporté quelque chose. Les experts étaient, par contre, de très bon niveau et d'ailleurs je pense que, même si leurs prestations sont payantes, avoir l'aide d'un expert en phase démarrage, c'est nécessaire pour ne pas dire obligatoire. Si nous faisons la moyenne des services, des conseils et des moyens logistiques que j'ai pu avoir, je dirais que la pépinière était efficace par rapport à mes besoins. Mais il faut savoir aussi que pour mon besoin de financement, je me suis moi-même occupé de toutes les procédures à suivre, je veux dire sans l'aide de la pépinière ! Car à l'époque où j'y étais le BTS et la pépinière s'ignoraient : il y avait un manque de communication. Donc, j'ai commencé les procédures avant d'entrer en pépinière et j'ai eu l'accord au sein de la pépinière.

Ma première expérience entrepreneuriale m'a beaucoup appris. J'ai connu pas mal de personnes qui travaillent dans l'administration fiscale et sociale, ce qui m'a permis d'avoir toutes les informations concernant le secteur d'activité et les exonérations fiscales et sociales » (Entretien 6 BMN).

#### **Extrait Incubé 44 - L'appréciation de l'efficacité de l'appui par l'entrepreneur BMN**

Les résultats de la post incubation pour les cas des entrepreneurs BMN et EIOH montrent que les entreprises ont été repositionnées dans leur zone de cohérence. Ceci permet d'émettre une dixième proposition de recherche relative au positionnement des entreprises à la sortie de la post incubation.

**Proposition 10 :** La post incubation permet de repositionner les entreprises qui étaient à l'entrée relativement éloignées de leur zone de cohérence au sein de cette dernière.

La matrice suivante récapitule l'évolution de E2 et de E3 des entrepreneurs à la sortie de la pépinière. Il apparaît que l'appui en post incubation a répondu aux différents besoins des entrepreneurs qui ont déjà quitté la pépinière. Il semble, toutefois, que cette performance des pépinières relative à la réponse aux besoins des entrepreneurs de notre échantillon trouve ses racines dans les compétences des experts. En effet, la majorité des entrepreneurs qui ont quitté la pépinière, a déclaré que l'expertise spécifique est à l'origine de l'efficacité du service des pépinières, mais précise en même temps que la structure d'incubation était encore en **phase de promotion et d'apprentissage**.

	Les compétences et les ressources perçues pour le projet						Les opportunités de l'environnement perçues pour le projet			
	CTT	CM	RTT	RL	RF	RH	ELF	L'environnement sectoriel		
								F	C	ASA
E1	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
NM	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
E12	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
ZI	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
E5	+	-	-	-	-	-	+	-	-	+
EIOH	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
E6	+	+	-	-	-	+	+	+	-	-
BMN	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Figure 72 - La matrice d'évaluation des besoins perçus par les entrepreneurs NM, ZI, HG, EIOH, BMN et BS avant l'entrée en pépinière

### 6.3. L'appréciation du succès des structures d'incubation

#### 6.3.1. La littérature sur le succès des structures d'incubation

La revue de la littérature que nous avons menée dans le deuxième chapitre a montré que plusieurs recherches ont été réalisées dans une optique d'appréciation du succès ou de la performance des structures d'incubation. La majorité de ces études a été menée dans le courant des recherches sur l'étude de l'impact de l'incubation sur l'environnement économique et sur les incubés. D'autres courants se sont développés, parmi lesquels le courant de la performance des incubateurs via les mesures de succès de l'incubé et le courant de la performance par l'analyse des critères de sélection.

Nous reprenons dans le tableau de synthèse suivant les différents courants d'analyse du succès de l'incubation que nous avons pu répertorier dans la littérature.

Toutefois, certains critères ont été beaucoup critiqués. Par exemple, Hackett et Dilts (2004) critiquent le critère le plus utilisé dans les recherches d'évaluation, à savoir le taux de survie, et précisent qu'il peut ne pas être significatif lorsque les critères de sélection des incubés sont stricts. Mais ils ajoutent, toutefois, que le niveau du développement de l'incubateur est positivement lié à la survie des incubés.

Allen et McCluskey (1990) ont trouvé que plus de la moitié de la variation des résultats de l'incubateur est expliquée par l'âge et le nombre des incubés. Ils précisent aussi que la

performance des incubés est liée à la connaissance accumulée et conduite par l'incubateur avec le temps.

Markley et McNamara (1995a), Sherman (1999) et Sherman et Chappell (1998) ont montré que les incubateurs d'entreprises se sont avérés des structures de développement économique plus rentables que les programmes régionaux mis en place pour attirer les entreprises dans telle ou telle lieu.

Hackett et Dilts (2004) précise que pour justifier un renouvellement des placements dans l'incubateur, la plupart des acteurs de l'incubation surtout industrielle prépare un rapport annuel sur la performance de l'incubation. Dans ces rapports, l'incubateur est souvent l'unité d'analyse tandis que le compte courant des résultats d'incubation est mesuré en termes de croissance des emplois créés par les incubés, performance financière des incubés et avances du développement des incubés à l'heure de la sortie de l'incubateur. Ces résultats fournissent une mesure de la performance de l'incubateur.

Ils préconisent, toutefois, que la coopération entre les chercheurs et les praticiens peut avoir comme conséquence une augmentation des études qui indiquent exactement et clairement les impacts de l'incubation pour les deux groupes.

Ils proposent deux séries de mesure du succès de la performance en s'appuyant sur cinq états de résultats des incubés au cours du processus d'incubation :

- l'incubé survit et se développe profitablement ;
- l'incubé survit, se développe et il est sur le chemin de la profitabilité ;
- l'incubé survit mais ne se développe pas et il n'est pas profitable ou il est marginalement profitable ;
- le projet a échoué dans l'incubateur, mais les pertes ont été réduites au minimum ;
- le projet a échoué dans l'incubateur et les pertes ont été grandes.

Les trois premiers états de résultats sont indicatifs du succès de l'incubation tandis que les deux derniers états de résultats indiquent l'échec de l'incubation. Cependant, les trois premiers états de résultats représentent uniquement la performance des incubés à un instant donné sur un « repère de jour » et ne garantissent pas le succès ou l'échec futur.

Les critères de mesure du succès	Auteurs
- Rapports entre la structure incubatrice, les services, les politiques et la survie de l'incubé.	Allen et McCluskey (1990)
- La création d'un réseau de conseils en affaires. - La participation d'intermédiaires financiers dans le capital de l'hébergé. - L'hébergement de jeunes sociétés qui poussent par opposition aux petites entreprises qui existent déjà. - La synergie entre les incubés (exemple : synergie commerciale comme l'achat en commun).	Campbell et Allen (1987)
L'efficacité des politiques de management de l'incubateur et la capacité de fournir des services complets	Mian (1997)
Le degré d'adéquation entre les services d'incubation offerts et les besoins du marché local.	Autio et Kloftsen (1998)
Le ratio de taux de survie : Nombre de sociétés sortantes de l'incubateur / Nombre de sociétés qui ont cessé leurs activités au sein de l'incubateur.	Allen et Weinberg (1988), Phan, Siegel et Wright (2004)
Les mesures de la croissance des entreprises incubées : - la croissance du nombre d'emplois créés; - la croissance des ventes réalisées.  Les mesures du développement des entreprises incubées : - les innovations de produits; - la qualité de l'équipe de management; - les alliances stratégiques réalisées.	Bearse (1998) et Udell (1990)
- Le processus de sélection des incubés	Kuratko et La Follette (1987) et Merrifield, (1987)
- La densité du réseau interne de formation	Lichtenstein (1992)
- L'impact du réseau incubateur-industrie et du réseau incubateur-système d'appui sur le succès des incubés.	Hansen et al. (2000), Nowak et Grantham, (2000)
- L'impact des relations entre le directeur de l'incubateur et l'incubé sur le succès des incubés. - La coproduction de valeur.	Autio et Kloftsen (1998) Rice (2002) et Sherman (1999)
- L'impact du niveau de développement de l'incubateur sur le succès des incubés.	Allen (1988) et Sherman et Chappell (1998), Hackett et Dilts (2004)
- Le degré de standardisation et de formalisation de la structure d'incubation.	Bearse (1998), Hackett et Dilts (2004)
- Le diagnostic des besoins des affaires avant incubation et la sélection - Le contrôle de l'application des services d'appui d'affaires	Campbell, Kendrick et Samuelson (1985)
- La sélection d'entreprises « faibles mais prometteuses ».	Culp (1996), Lumpkin et Ireland (1988)
- L'attrait du secteur ciblé. - Les aspirations de l'incubé. - La nature de l'appui nécessaire.	Merrifield (1987)
- La cohérence entre les besoins de l'entreprise hébergée et l'offre de service	Lalkaka (2003)

**Tableau 22 -Les critères de mesures du succès de l'incubation**

L'aspect méthodologique n'est pas à mésestimer dans l'évaluation du succès des incubateurs. Sherman et Chappell (1998) comparent plusieurs méthodes d'évaluation (groupe de contrôle, modélisation macro-économique et analyse de perception), chacune prise séparément ne permettent pas une évaluation satisfaisante. Peters, Rice et. Sundarajan (2004), réaffirment la nécessité de mettre en place une approche multi-modèle, mais d'un point de vue théorique. En ce qui nous concerne, nous défendons également cette idée de combinaison de plusieurs méthodologies d'évaluation, mais nous considérons que l'évaluation ne peut être objective

que lorsque nous utilisons des méthodologies à caractère qualitatif prenant en considération la complexité du phénomène d'incubation et les variables qui lui sont rattachées. C'est pour cette raison que nous plaidons pour un outil d'évaluation qualitative mesurant le succès dans n'importe quel contexte d'incubation. Nous avons ainsi trouvé dans l'adaptation du modèle des «3E» un moyen d'évaluation des diverses logiques d'actions des structures d'incubation.

### **6.3.2. L'adaptation du modèle des «3E» au contexte de l'incubation : un outil d'évaluation du succès des structures d'incubation**

Le succès des structures d'incubation, selon leur niveau d'intervention (Masmoudi, 2006) dans le processus d'incubation, peut être évalué par une adaptation du modèle des « 3E» de Paturel (1997 et 2007).

En effet, dans le cas où la structure d'incubation intervient sur les trois phases du processus d'incubation (dans sa conception), quatre niveaux d'analyse du succès peuvent être discutés:

- le succès du système de pré incubation;
- le succès du système d'incubation;
- le succès de la sélection des entreprises pour la post incubation;
- le succès de la post incubation.

Indépendamment des actions menées au sein de chaque phase du processus, le succès peut être évalué à des instants précis qui se rapportent implicitement à la performance du système.

Ainsi, afin que toutes les actions de pré incubation soient un succès, l'étape de pré sélection des projets peut nous informer du niveau de performance atteint. En effet, si la pré incubation a pour rôle de sensibiliser, détecter et sélectionner des porteurs de projets, c'est cette dernière étape de sélection qui nous informe du succès des étapes de sensibilisation et de détection.

Pour l'analyse du succès de l'incubation, l'évaluation portera sur l'instant de la fin d'incubation (l'instant de création effective de l'entreprise). L'évaluation de l'état de cohérence en fin d'incubation rapporté à l'état de cohérence en phase de pré incubation dégage le niveau de succès atteint. L'écart entre les positions du projet avant incubation et après incubation dans le modèle des «3E» résume les actions menées au cours de la phase d'incubation : plus cet écart est important, plus les actions d'incubation seront intenses.

Toutefois, la mesure du succès d'une structure d'incubation dépendra du modèle d'incubation auquel elle se réfère. Ainsi, le succès d'une structure ayant un modèle d'incubation de type 1 dépendra du succès des trois phases du processus d'incubation, soit des résultats de l'analyse des quatre niveaux. Le succès d'une structure ayant un modèle d'incubation de type 3 portera essentiellement sur l'analyse de la performance à la fin de la phase d'incubation, soit au deuxième niveau d'analyse du succès.

L'évaluation du succès de la post incubation peut être une reproduction de l'analyse du succès de la phase d'incubation, mais en s'appuyant sur d'autres propositions qui prendraient en compte les caractéristiques de la phase de post incubation.

L'outil de mesure du succès de l'incubation que nous voudrions présenter s'appuie sur une approche de la performance par objectifs recherchés. Autrement dit, le succès ne peut être mesuré que lorsque les objectifs recherchés<sup>223</sup> de l'incubation (de la pré incubation ou de la post incubation) sont déjà prédéfinis.

#### 6.3.2.1. L'évaluation du succès de la pré incubation par l'adaptation du modèle des «3E»

Le modèle des «3E» n'est pas uniquement un outil pédagogique en entrepreneuriat. Son adaptation au contexte de l'incubation lui permet de devenir à la fois un outil descriptif des situations entrepreneuriales et un outil d'analyse stratégique du succès<sup>224</sup> des structures incubatrices (d'idées, de projets ou d'entreprises).

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le chapitre 3, la pré incubation est une phase de diagnostic des projets à l'entrée en incubation. Ainsi, le succès de la pré incubation dépendra naturellement de la capacité du pré incubateur (ou de l'incubateur, ou de la pépinière) à utiliser des critères d'évaluation adaptés à chaque situation entrepreneuriale.

La proposition de recherche 1 dégage certains points essentiels. Les candidats à l'entrée en incubation sont donc les porteurs de projets qui se trouvent à l'extérieur de la zone de cohérence afin que leur accompagnement pendant la phase d'incubation soit stratégiquement significatif et surtout utile. Autrement dit, un projet identifié déjà dans une zone de cohérence

---

<sup>223</sup> Ils peuvent être formalisés sous forme de critères de succès à tester en aval des actions d'incubation.

<sup>224</sup> La notion de performance est centrale dans l'analyse du succès.

n'a pas besoin d'un appui par une structure d'incubation. Il peut passer directement en phase de post incubation lorsque c'est utile.

Dans ce cas de figure, le projet identifié d'ores et déjà dans la zone de cohérence pourrait avoir des besoins d'hébergement provisoire et d'accès au marché à moindre coût ou à un coût favorable pour alléger les frais de démarrage. L'appui des structures de post incubation (pépinière d'entreprises) joue dans ce cas un rôle important.

La proposition de recherche 2 nous amène à conclure que toute structure d'incubation doit sélectionner les projets se situant dans les zones B ou C ou D, c'est-à-dire ceux qui ont besoin d'un apport externe pour qu'ils deviennent réalisables. On dira ainsi que ces projets sont dans une situation d'éloignement stratégique de la zone de cohérence et ils sont à soutenir par une structure d'incubation ou un incubateur de projets.

Néanmoins, lorsque le projet identifié se situe à l'extérieur des zones de croisement (A, B, C et D), autrement dit, le porteur d'idée de projet perçoit des besoins de deux E (E1 et E2 ou E2 et E3 ou E1 et E3) pour son projet, il sera très difficile à incubé et les prévisions d'échecs de ce projet sont très élevées<sup>225</sup>.

Le succès de la pré incubation dépendra donc :

- de la capacité à détecter et à diagnostiquer des projets qui se situent uniquement au croisement de 2E et à orienter vers des structures d'incubation;
- à convaincre ceux qui sont dans leur zone de cohérence à créer leur entreprise et à les orienter vers des structures de post incubation lorsque il est nécessaire ;
- à convaincre ceux qui sont à l'extérieur des zones de croisement de changer ou d'améliorer voire de renoncer à leur projet d'entreprises.

L'adaptation des critères de sélection par rapport à ces objectifs contribue significativement au succès.

---

<sup>225</sup> Les structures de pré incubation jouent un rôle déterminant en réorientant le porteur de projet vers d'autres solutions (en s'inspirant du projet initial) pouvant s'avérer plus jouables et réalistes.

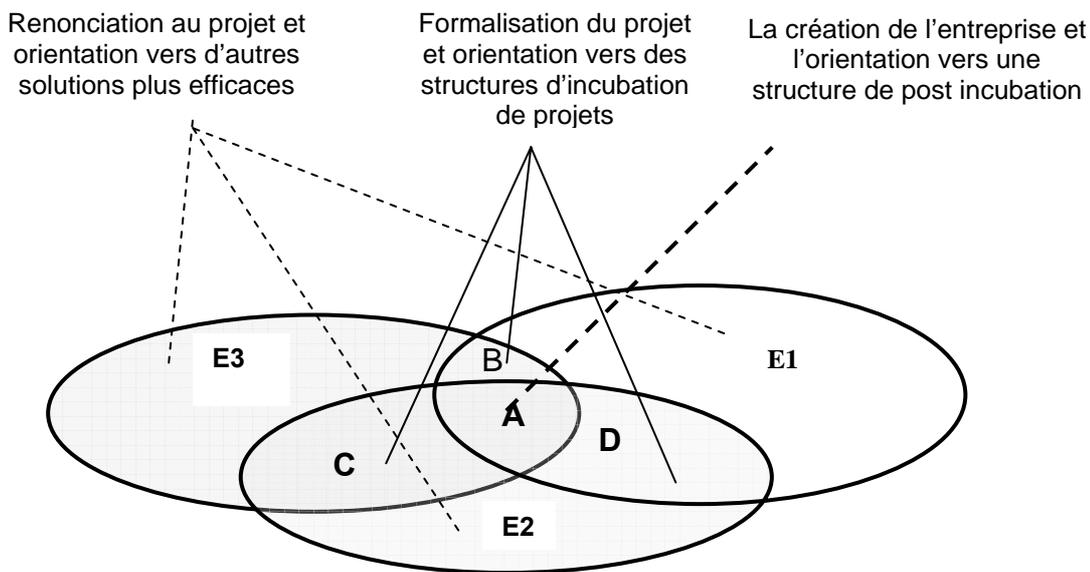


Figure 73 – La mesure du succès de la pré incubation (adapté de Paturel, 1997)

Toutefois, cette approche du succès de la pré incubation à travers la bonne façon de sélectionner des projets a été déjà discutée dans la littérature sur les configurations des incubateurs<sup>226</sup>. Par exemple, Campbell, Kendrick et Samuelson (1985) précisent que les incubateurs créent de la valeur, d'une part, dans le diagnostic des **besoins de l'affaire et la sélection** et, d'autre part, **dans le contrôle et l'application des services d'appui**. Culp (1996) précise que le succès dépend de la sélection des entreprises « faibles mais prometteuses ». Lumpkin et Ireland (1988) par l'emploi de l'analyse de groupe<sup>227</sup> ont montré la variabilité des critères de sélection utilisés par les incubateurs.

Merrifield (1987) se pose aussi des questions sur les critères de sélection utilisés et avance de nouvelles variables correspondant à l'attrait du secteur ciblé et aux aspirations de l'incubé et sur la nature de l'appui nécessaire.

#### 6.3.2.2. L'évaluation du succès de l'incubation par l'adaptation du modèle des «3E»

Le rôle de l'organisme d'appui intervenant dans cette phase d'incubation est de repositionner les projets, détectés lors de la phase de pré incubation à l'extérieur de la zone de cohérence,

<sup>226</sup> Selon la classification de Hackett et Dilts (2004).

<sup>227</sup> Pour classer des incubateurs par catégorie sur la base des critères de sélection employés lors de l'évaluation du potentiel des candidats à l'entrée en incubateur

vers cette aire<sup>228</sup>. La performance de l'accompagnement au cours de la phase d'incubation peut donc s'apprécier par la capacité de l'accompagnateur à repositionner les projets incubés vers leur zone de cohérence à la fin du processus de création. Cependant, l'incubation de projets est un phénomène complexe. Répondre à cet objectif de repositionnement est un idéal théorique.

Cela peut se faire en répondant aux besoins immatériels du porteur de projet (formation, motivations, compétences...), en facilitant l'accès aux besoins matériels spécifiques au projet (ressources), voire en prospectant l'environnement qui favorise le développement de la nouvelle activité.

Toutefois, comme nous l'avons vu dans l'analyse des situations d'incubation des projets (des incubés) de notre échantillon, dans la majorité des cas étudiés les structures incubatrices ne sont pas arrivées pas à répondre efficacement aux différents besoins détectés en pré incubation. Elles ont toutefois réussi à repositionner et à rapprocher les projets de leur zone de cohérence.

Les quatre propositions théoriques que nous avons émises, en se référant au modèle d'incubation tunisien de notre échantillon, permettent de dégager certains critères de succès de l'incubation. En effet, ce dernier peut être aussi mesuré par la capacité à repositionner des projets, pré sélectionné dans une zone de croisement *relativement éloignée* de la zone de cohérence, vers une position de croisement *relativement proche* de la zone de cohérence. La comparaison de l'état cohérence en fin d'incubation rapporté à l'état de cohérence en phase de pré incubation permet de dégager le niveau de succès atteint. L'écart entre les positions du projet avant et après incubation dans le modèle des «3E» résume les actions menées au cours de la phase d'incubation. Autrement dit, plus cet écart est important, plus les actions d'incubation seront intenses et plus le processus se complexifie. La mesure du succès est donc *relative à chaque contexte d'incubation*.

Un outil standard qui s'appuie sur des résultats quantitatifs ne permet que d'avoir des résultats subjectifs de succès de l'incubation. L'utilisation d'un outil qui s'adapte à chaque contexte d'incubation est donc essentielle pour mesurer objectivement le succès du processus. A cet effet, pour chaque contexte d'incubation (qui dépend des caractéristiques intrinsèques de

---

<sup>228</sup> Il est nécessaire d'avoir une certaine correspondance entre les besoins de l'entreprise hébergée et l'offre de services pour atteindre la zone de cohérence. Cette harmonie se retrouve dans les travaux de Lalkaka (2003) sur les incubateurs : les services proposés doivent être fonction du degré de maturité des projets incubés.

chaque E du projet), les critères de succès doivent être adaptés. A titre d'exemple, un projet détecté en phase de pré incubation dans une situation de croisement proche de sa zone de cohérence peut être évalué à la sortie de l'incubation sur la base de son repositionnement dans sa zone de cohérence.

Un projet détecté en phase de pré incubation dans une situation de croisement éloigné de sa zone de cohérence peut être évalué sur la base de son rapprochement de sa zone de cohérence. Il est aussi possible que, dans un contexte précis d'incubation, un ou quelques besoins ne seront pas satisfaits (un accord avant incubation a été établi entre l'incubé et l'incubateur). Ces besoins seront, par exemple, satisfaits en phase de post incubation.

Toutefois, comme le paysage d'incubation est assez complexe et plusieurs modèles coexistent (chapitre 3), l'outil d'évaluation du succès de l'incubation doit donc s'adapter à chaque logique incubatrice. Ainsi, différents scénarios de mesures du succès peuvent être développés.

La supervision de la dynamique du modèle des «3E» au cours du processus (en s'appuyant sur une incubation par objectif) est ainsi un outil d'évaluation stratégiquement performant lorsqu'il est adapté à chaque contexte d'incubation.

#### 6.3.2.3. L'évaluation du succès de la post incubation par l'adaptation du modèle des «3E»

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'évaluation du succès de la post incubation est une reproduction de l'évaluation de la phase d'incubation tout en s'appuyant sur des propositions relatives au contexte de la post incubation.

En effet, l'unité d'analyse du succès de l'incubation, par l'adaptation du modèle des «3E », est le projet (le porteur de projet), alors que l'unité d'analyse du succès de la post incubation est l'entreprise.

Les propositions 7, 8, 9 et 10 que nous avons émises dans la section précédente permettent de dégager certains critères de mesure de succès de la post incubation. Il est ainsi possible de mesurer le succès par la capacité de diagnostiquer des entreprises qui se trouvent dans une situation de quasi-cohérence stratégique, mais fragile, qui ont un réel besoin de suivi de post incubation.

La structure de post incubation qui s'appuie sur des critères de sélection favorable aux entreprises en cohérence stratégique, mesurera son succès par sa capacité à stabiliser le positionnement des entreprises hébergées dans cette zone.

On peut aussi mesurer le succès par la capacité de diagnostiquer des entreprises qui se trouvent dans une situation d'éloignement stratégique de la zone de cohérence.

Cette mesure du succès de la sélection dépend toutefois des objectifs internes et des moyens de la structure de post incubation. Par exemple, une pépinière qui propose des services sporadiques aura tendance à privilégier des entreprises dans une situation de cohérence stratégique, alors qu'une pépinière qui propose également des services d'expertise et de suivi aura tendance à sélectionner des entreprises dans une situation d'éloignement stratégique.

En outre, la mesure du succès à la fin de la post incubation dépend des critères de sélection des entreprises (Figure 74). La structure de post incubation qui s'appuie sur des critères de sélection favorable aux entreprises dans une situation d'éloignement stratégique de la zone de cohérence A mesurera son succès, d'une part, par sa capacité à repositionner les entreprises hébergées vers cette zone et, d'autre part, par sa capacité à stabiliser cette cohérence.

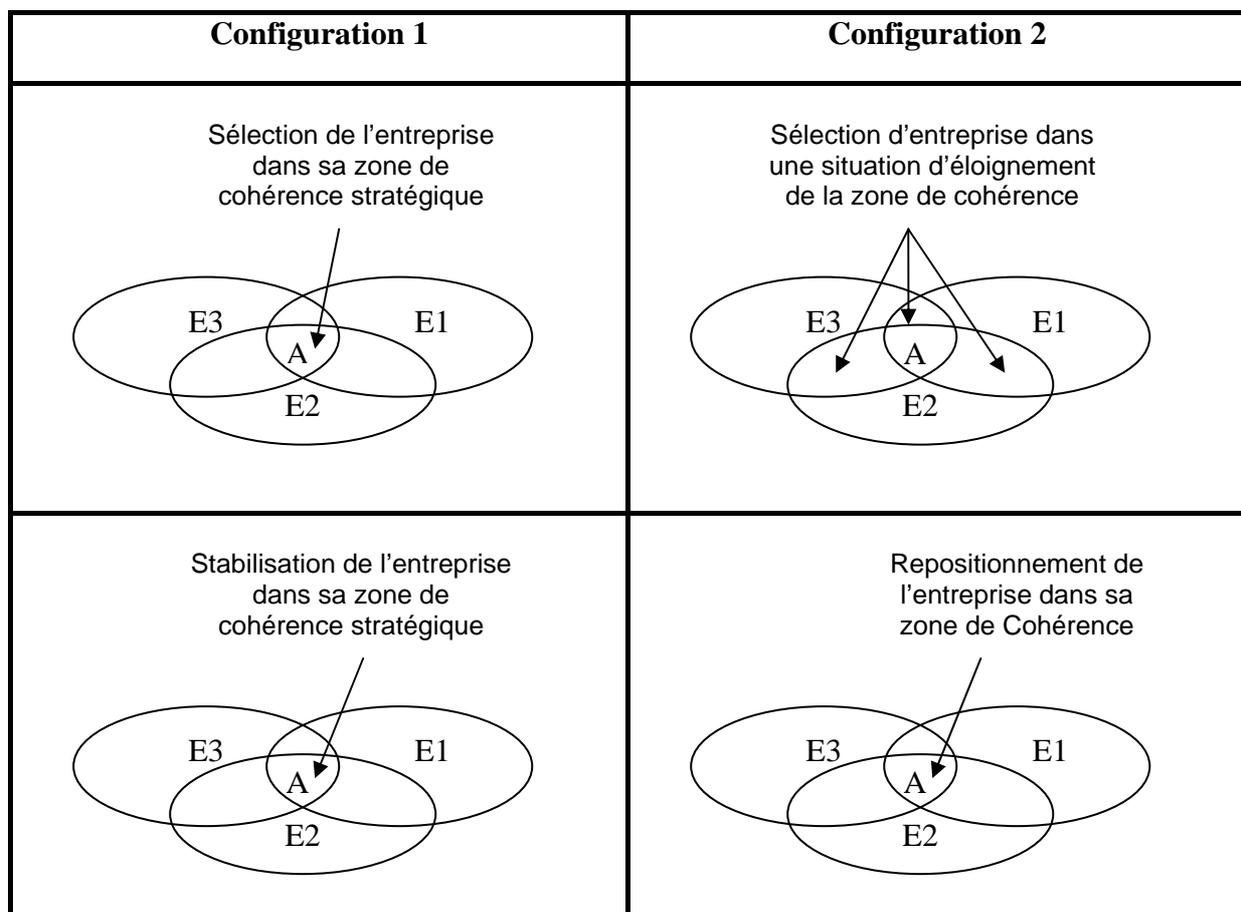


Figure 74 -Les deux configurations de mesure de succès de la post incubation

## - Conclusion du Chapitre 6 – Les configurations d'incubation : Le point de vue des incubés tunisiens

Dans la **section 6.1.**, nous avons présenté les résultats concernant les caractéristiques des incubés tunisiens. Nous avons relevé, d'une part, les sources de leurs idées et leur profil selon la catégorisation de Bernasconi (2004) et, d'autre part, leurs principales motivations (push et pull) et aspirations (source d'idée). Ceci nous a permis de dégager un niveau de motivation assez important pour justifier l'adéquation des motivations et des aspirations des incubés avec leur projet.

Dans la **section 6.2.**, nous avons étudié les différentes configurations d'incubation à travers une analyse, sur les trois phases du processus d'incubation, des perceptions des incubés de notre échantillon de leurs «3E». Ceci nous a permis, dans un premier temps, d'émettre plusieurs propositions de recherches concernant les diverses logiques d'incubation (rencontrées sur le terrain), dans un deuxième temps, de déterminer les variables spécifiques aux incubés influençant le déroulement des processus d'incubation. Nous avons pu recenser principalement:

- *les besoins spécifiques des incubés* (besoins perçus non satisfaits en phase d'incubation et nouveaux besoins détectés en phase d'incubation et/ou de post incubation)
- *les objectifs stratégiques des incubés* (la recherche d'une identité d'entreprise de haute technologie innovante, la recherche de notoriété, le développement de réseau d'affaires post création).

La **section 6.3.** a été consacré à l'analyse de la performance des structures d'incubation. Ainsi, après avoir revisité brièvement la littérature, et en s'appuyant sur les propositions de recherches dégagées dans la section 2, nous avons proposé un outil qui permet d'évaluer, d'une part, le succès du processus d'incubation et, d'autre part, la performance des structures d'incubation.

---

## Conclusion de la Partie 2

---

Dans la Partie 1, nous avons identifié différents processus et modèles d'incubation théoriques et diverses configurations théoriques d'incubation. Les résultats de la Partie 2 nous ont permis, d'une part, de valider l'existence de certains de ces processus et modèles auprès de notre échantillon de dirigeants de pépinières tunisiennes et, d'autre part, de dégager différentes configurations d'incubation auprès de notre échantillon d'incubés tunisiens.

Nous avons fait ressortir, dans cette partie, **que les modèles d'incubation sont multiples et évolutifs**. Leur évolution est toutefois impulsée par des variables propres au contexte d'incubation tunisien et spécifiques aux situations entrepreneuriales des incubés tunisiens.

Nous avons retenu que **les objectifs** des promoteurs et des dirigeants des structures incubatrices tunisiennes, le taux de **remplissage**, **l'innovation** et la nature du **tissu économique** régional représentent les premières variables qui déterminent le modèle initial d'incubation, alors que d'autres facteurs tels que, **la légitimité** de l'incubation, **l'auto évaluation**, **l'existence de structures d'incubation complémentaires** dans la filière d'appui, la **promotion** de la structure, **la pression des décideurs** et **la diversité des configurations d'incubation** (les besoins spécifiques et les objectifs stratégiques des incubés) sont à l'origine de la diversité et de l'évolution des modèles d'incubation tunisiens.

La Partie 2 nous a également permis de déterminer la manière avec laquelle se présentent les configurations d'incubation. En effet, nous avons pu spécifier les motivations des incubés tunisiens (principalement de type pull : le développement d'une nouvelle technique, l'application d'une technique nouvelle et le développement d'un nouveau savoir-faire spécifique et rare). Nous avons pu conclure qu'en fonction des motivations E1, des compétences (techniques, technologiques et entrepreneuriales), des ressources (techniques, technologiques, financières, logistiques et humaines) E2 et des possibilités de l'environnement (législatif, fiscal, sectoriel) E3 perçues par l'incubé pour son projet, se construit une situation entrepreneuriale nécessitant un appui de pré incubation ou d'incubation, voire de post incubation. Cette configuration, lorsqu'elle rentre dans un

processus d'incubation (quel que soit le niveau d'entrée), évolue dans le temps et construit une nouvelle configuration d'incubation impulsée par la dynamique des variables E2 et E3 grâce à l'apport de la structure incubatrice.

Nous avons aussi retenu que *les experts externes, le réseau de la pépinière et l'intervention du BTS* jouent un rôle important dans l'évolution de chaque configuration d'incubation vers sa configuration de cohérence stratégique.

Nous avons finalement conclu que la cohérence entre les besoins des incubés et des services proposés n'est pas toujours vérifiée. Certains projets incubés, n'ont pas atteint leur zone de cohérence stratégique à l'issue de la phase d'incubation.

En conséquence de ces résultats, nous défendons la thèse suivante :

**Le modèle d'incubation des pépinières tunisiennes est multiple. Il est impulsé par des variables endogènes propres à la structure d'organisation de la pépinière et des variables exogènes spécifiques aux différentes configurations d'incubation.**

# Conclusion Générale



---

## Conclusion générale

---

Comme nous l'avons montré dans l'introduction, l'intérêt porté par la communauté scientifique au phénomène d'incubation ne cesse de se développer. La plupart des recherches exploratoires ont conclu que ce phénomène est complexe et difficile à appréhender. Le travail exploratoire n'est pas simple suite aux évolutions continues des pratiques d'incubation. En effet, en moins de vingt ans, quatre générations d'incubateurs se sont développées.

Comment peut-on explorer l'incubation alors que les recherches dans le domaine s'intéressent encore aux deux premières générations d'incubateurs <sup>229</sup> ?

Le caractère exploratoire du travail est justifié par la jeunesse de la pratique d'incubation en Tunisie (moins de quatre ans d'activités<sup>230</sup>) et par l'évolution rapide de cette pratique. L'impossibilité de mesurer l'efficacité ou la performance des structures d'incubation par des méthodologies classiques impose aussi le type de recherche conduite.

Toutefois, nous avons essayé de contribuer à la construction de la connaissance concernant le phénomène d'incubation en s'attardant sur des problématiques peu ou pas explorées, telles que le processus d'incubation, les modèles d'incubation et les configurations d'incubation.

Nous avons cherché à répondre aux questions suivantes: Comment les structures incubatrices organisent-elles leur processus d'incubation ? Existe-t-il un seul modèle ou plusieurs modèles d'incubation ? Quelles sont les variables qui influencent ce(s) modèle(s) ? Quels types d'incubés, les structures d'incubation sélectionnent-elles ? Comment ces incubés évoluent-ils au sein de ces structures ?

---

<sup>229</sup> Il existe une forte disparité entre les régions et les pays. Par exemple, le premier incubateur a vu le jour aux Etats-Unis au début des années 80, alors qu'en France c'est la loi Allègre 1999 qui a ordonné la mise en place de telles structures. En Tunisie, il a fallu attendre l'année 2001 pour voir la création d'une première génération de structure d'incubation.

<sup>230</sup> Les premières entreprises incubées (première génération des incubés tunisiens) qui sont déjà sorties des systèmes d'incubation, ont moins de 2 ans d'activité.

La structuration de deux grandes étapes dans notre recherche a permis d'apporter des réponses à ce type de questions. La première partie, théorique, a permis de poser les jalons de la recherche terrain. Elle a mis en évidence l'intérêt de la recherche sur le phénomène de l'incubation. Pour cela, nous nous sommes appuyé sur une revue de la littérature, surtout dans le domaine de l'entrepreneuriat. Cette revue a dégagé un ensemble de conclusions théoriques concernant le manque de recherches sur les processus, les modèles et les situations d'incubation. Nous avons exposé deux conceptions du processus d'incubation et nous avons proposé des modèles théoriques d'incubation (nous en identifions cinq). Finalement, nous avons cherché dans la littérature en entrepreneuriat un outil permettant d'appréhender les situations entrepreneuriales. Nous avons ainsi trouvé dans le modèle des «3E» des caractéristiques stratégiques permettant d'apprécier les configurations d'incubation.

Dans une deuxième partie, empirique, nous avons confronté nos réflexions au terrain dans le but d'explorer le phénomène d'incubation entrepreneurial dans le contexte tunisien. Pour cela, nous nous sommes appuyé sur une double étude qualitative de 20 entretiens approfondis auprès de dirigeants de structures incubatrices tunisiennes et d'incubés tunisiens.

La première étude auprès des dirigeants (5 dirigeants) nous a permis, non seulement, de dégager les processus d'incubation, mais elle nous a également amené à mieux comprendre ces processus et à vérifier si les modèles d'incubation sous-jacents correspondent aux modèles théoriques que nous avons proposés dans la partie 1.

La deuxième étude empirique auprès des incubés tunisiens a abouti à distinguer plusieurs configurations d'incubation. L'analyse de ces configurations nous a conduit à formuler des propositions théoriques des différentes logiques d'incubation. Ces mêmes propositions nous ont permis de présenter un outil d'analyse du succès des structures d'incubation.

Pour achever ce travail doctoral, nous récapitulerons ses apports (première section), sans oublier les limites qui en affecte la portée (deuxième section). Par ailleurs, en tant que première étape d'une carrière d'enseignant-chercheur, ce travail ouvre sur un certain nombre de perspectives de recherches futures (troisième section).

---

## 1. Les apports de la recherche

---

Ils sont théoriques, méthodologiques et managériaux. Nous les reprenons successivement.

### Les apports théoriques

On peut dénombrer quatre grands apports théoriques. Le premier réside dans *la distinction de deux conceptions du processus d'incubation*. Pour ce faire, nous nous sommes appuyé sur les travaux de Hulett et Pérez (2002) sur le processus de pré incubation, de Bizotto (2003) sur le processus d'incubation, de Bernasconi (2004) et de Laferté et Saint-Pierre (2002) sur le processus de création d'entreprises technologiques.

Toutefois, en retenant la conception large du processus d'incubation, nous avons *élaboré cinq modèles théoriques d'incubation* qui représentent notre deuxième apport théorique.

Ces deux premières contributions permettront aux chercheurs de mieux comprendre les logiques d'actions des structures d'incubation et leur niveau d'intervention dans le processus d'incubation. Cette conceptualisation est importante, car elle atténue les zones d'ombre présentes dans la littérature. Elle dépasse aussi le problème de définitions des concepts d'incubation et d'incubateur.

Le troisième apport théorique consiste en une double adaptation du modèle des «3E» au contexte d'incubation afin, d'une part, *de diagnostiquer les situations entrepreneuriales* et, d'autre part, *d'évaluer le succès des structures incubatrices*. Il s'est agi de clarifier et d'explorer les diverses logiques d'incubation et de tester la cohérence entre les besoins d'incubation et les services d'incubation proposés.

Le quatrième apport théorique concerne les variables qui influencent les stratégies de déploiement des structures d'incubation<sup>231</sup>. Nous avons ainsi pu dégager deux catégories de variables :

- *des variables stables et instables* propres au contexte de la structure incubatrice telles que les objectifs de ses dirigeants et les objectifs de ses promoteurs, l'innovation, la nature du tissu économique régional, le taux de remplissage, la légitimité de l'incubation, l'auto

---

<sup>231</sup> Comme nous l'avons déjà précisé dans le chapitre 3, les stratégies de déploiement sont les manœuvres qui permettent de distinguer le niveau d'intervention d'une structure incubatrice dans la filière d'incubation.

évaluation, l'existence de structures d'incubation complémentaires dans la filière d'appui, la promotion de la structure.

- *des variables instables* propres aux caractéristiques des incubés telles que, les besoins spécifiques et les objectifs stratégiques des incubés.

### **Les apports méthodologiques**

Sur le plan méthodologique, **notre travail qualitatif a permis de générer une double arborescence de codes intégrant des éléments sur les incubés (les motivations et les aspirations), les projets et les entreprises, les pépinières, le processus et les modèles d'incubation.**

Cette arborescence, obtenue après codage de nos 20 entretiens semi-directif avec le logiciel de traitement des données qualitatives NUD\*IST, est réutilisable par d'autres chercheurs souhaitant étudier des éléments sur les incubés ou, plus particulièrement, sur l'environnement d'incubation tunisien et ses spécificités. Notre travail permettra donc un gain de temps et un meilleur éclairage pour de futurs chercheurs.

### **Les apports managériaux**

Les gouvernements de plusieurs pays ont fait de la création d'entreprises un sujet essentiel. En Tunisie, toutes les idées et toutes les démarches sont aujourd'hui utilisées pour aider les entrepreneurs à créer des entreprises. **L'ancrage de notre travail dans le contexte tunisien est en soi un premier apport managérial puisque nous apportons un éclairage sur les processus et les modèles d'incubation tunisiens qui permettront aux futurs incubés tunisiens d'avoir une idée claire du contexte d'incubation local.**

Un deuxième apport managérial de notre travail réside dans la proposition d'un outil d'évaluation du succès des pépinières tunisiennes. Cet outil peut servir aussi de tableau de bord pour les dirigeants des pépinières tunisiennes qui leur permettra de suivre au cours de l'incubation ou de la post incubation l'évolution des besoins de leurs incubés. **Notre apport**

consiste donc en un outil simple d'utilisation pour une meilleure compréhension des besoins d'incubation des porteurs de projets tout au long du processus d'incubation et de leurs satisfactions.

---

## 2. Les limites

---

La revue des apports théoriques, méthodologiques et managériaux de cette recherche, ne doit pas occulter des limites inhérentes aux choix opérés et à leurs conditions de mise en œuvre. Celles-ci sont à la fois méthodologiques et conceptuelles.

### Les limites méthodologiques

Une première limite renvoie à la taille de nos deux échantillons. En effet, nous avons dû nous confronter à des contraintes d'accès au terrain ainsi qu'à des limites de temps (étant donné nos obligations professionnelles). Ces astreintes ne nous ont pas permis d'étudier un nombre plus important de cas. Notre échantillon a donc été un échantillon de convenance avec tous ses aspects négatifs bien connus.

La deuxième limite de notre travail est un « classique » dans les recherches en entrepreneuriat puisque nous faisons appel à la mémoire des incubés. En effet, **notre étude s'est exposée à trois biais** : (a) un **biais de mémoire** (en répondant, l'individu attache de l'importance aux seuls éléments dont il se souvient), (b) un **biais de désirabilité sociale** (l'interrogé dresse un tableau de ses pratiques en accord avec l'image qu'il veut donner), (c) un **biais de rationalisation** (l'interrogé aura tendance à rendre cohérents les phénomènes qu'il évoque). Nous aurions dû trianguler nos données avec d'autres techniques de collecte de données que l'entretien pour limiter la rationalisation ex-post des répondants. Une autre piste consisterait à interroger les dirigeants sur leurs incubés interviewés ou encore à utiliser les cartes cognitives pour limiter ce biais. Ces techniques peuvent, en effet, être utilisées pour les prolongements futurs de notre étude.

## **Les limites conceptuelles**

Une première limite conceptuelle réside dans les variables que nous avons retenues pour le diagnostic des configurations d'incubation. D'autres variables peuvent être intégrées à l'analyse telles que l'environnement de proximité de l'incubé (le réseau de liens forts : la famille, les collègues, les amis). Nous pouvons aussi mieux affiner l'analyse par la décomposition des variables utilisées en plusieurs sous variables. Par exemple, la variable compétences techniques peut être analysée en compétences techniques académiques, en compétences techniques professionnelles ou en habilités techniques ou savoir-faire techniques. Une telle segmentation est intéressante dans le cadre d'une analyse d'une catégorie spécifique d'incubés (ou d'une structure incubatrice spécialisée).

Une deuxième limite conceptuelle réside dans le fait que nous n'avons pas cherché à trianguler les résultats de l'enquête auprès des dirigeants avec ceux des incubés, surtout en ce qui concerne le processus d'incubation et les configurations d'incubation. Nous n'avons pas cherché à étudier les perceptions des dirigeants interrogés sur les besoins d'incubation de leurs incubés. Ceci pourrait être une piste de recherche future sur l'évaluation du succès de l'incubation en s'appuyant sur le modèle d'évaluation que nous avons proposé à la fin de la deuxième partie de cette recherche.

---

### **3. Les voies de recherches futures**

---

Les limites précédemment évoquées suscitent différentes pistes de recherche. Nous en avons souligné quelques-unes tout au long de notre travail. Certaines sont le prolongement naturel de notre démarche (premier paragraphe). D'autres constituent des questions plutôt complémentaires à notre travail (second paragraphe).

## Les voies de recherche prolongeant l'étude

### La réplication de l'étude auprès d'autres incubés

La voie de recherche la plus évidente sera **la réplication de l'étude sur un échantillon d'incubés dans un environnement différent du contexte tunisien**. Ce type de démarche permettrait de confirmer ou d'infirmer les résultats auxquels nous sommes arrivés. Cette voie de recherche future permettrait en fait, de comparer deux populations avec des caractéristiques intrinsèques et extrinsèques différentes. La même méthodologie peut être suivie pour profiter de l'arborescence de codage que nous avons déjà établie. Ce type de réplication devrait être envisageable très rapidement (une comparaison France – Tunisie par exemple).

### Une étude quantitative très large auprès des incubés tunisiens pour tester la performance de l'incubation

Nous avons, à maintes reprises, insisté sur le caractère exploratoire de notre travail. Maintenant que nous disposons d'un outil d'évaluation du succès, il nous semblerait intéressant de continuer notre étude par **une recherche hypothético-déductive pour tester la fiabilité et la solidité de l'outil**. Ce prolongement découle naturellement des limites que nous avons évoquées ci-dessus et aura pour objectif d'atteindre une plus grande validité externe de cet outil.

Une autre piste de recherche future est de se focaliser sur un seul secteur d'activité pour voir si certains modèles d'incubation sont étroitement liés à des secteurs spécifiques.

## Les voies de recherche complémentaires à l'étude

Notre travail est ouvert à de nombreux projets de recherche. En effet, cette thèse ne constitue qu'une première pierre d'un édifice qui reste à construire, individuellement ou collectivement, tant les opportunités de travail sont nombreuses. Il ne nous reste plus qu'à les évaluer et à s'engager à les exploiter.



# Bibliographie



# Bibliographie

## A

**Agence de Promotion de l'Industrie (2002)**, « *Environnement et Incitations à l'Innovation en Tunisie.* », Rencontre de l'Innovation, moteur de compétitivité des PME – PMI », Casablanca, 8 octobre.

**Albert P. (1986)**, « *Pépinières d'Entreprises: un Premier Diagnostic.* », Revue Française de Gestion, Sept – Oct.

**Albert P. et Mougenot P. (1988)**, « *La création d'entreprises High-tech* », Revue Française de Gestion, n° 68, mars avril mai 1988, p. 106-118.

**Albert P., Ramus V. et Salmon P. (1989)**, « *Les Pépinières d'Entreprises - Guide Pratique.* », Agence Nationale pour la Création d'entreprises.

**Albert P., Fayolle A. et Marion S. (1994)**, « *L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises.* », Revue Française de Gestion, n°101, p. 100-112

**Albert P., Ramus V. et Salmon P. (1989)**, « *Les Pépinières d'Entreprises - Guide Pratique.* », Agence Nationale pour la Création d'entreprises.

**Albert P. et Gaynor L. (2001)**, « *Incubators: Growing up, moving out: a review of the literature.* », Cahier de recherche du CERAM Sophia Antipolis.

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

**Albert P., Bernasconi M. et Gaynor L. (2003)**, « *Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international.* », Economie et Innovation, Série Clichés, L'Harmattan (Ed.), p.132.

**Aldrich H.E et Fiol C.M (1994)**, « *Fools Rush In The Institutional context of Industry creation* », Academy of management review, vol.19, n°4, pp.645-670.

**Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2001)**, « *Analyzing representations and discourse* », in: Thiétart, R.-A. (éds.), Doing management research, a comprehensive guide, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 579-616.

**Allard-Poesi F. et Marechal (1999)**, « *Construction de l'objet de recherche* », In : R.-A. Thiétard (Ed.), Méthode de Recherche en Management, Paris : Dunod, p.34-56.

**Allen N. (1985a)**, « *Business Incubators: Assessing Their Role in Enterprise Development.* », Economic Development Commentary, Winter, p.3-7.

**Allen N. (1985b)**, « *Small Business Incubators and Enterprise Development.* », US Department of Commerce study

**Allen N. et Rahman S. (1985)**, « *Small Business Incubators: A positive Environment for entrepreneurship.* », Journal of Small Business Management, vol.23, n°3, pp.12-22.

**Allen N. et Dougherty M. A. (1987)**, « *The Business Incubator Industry in 1987.* », National Business Incubation Association.

**Allen N. (1988)**, « *Business Incubator Life Cycles.* », Economic Development Quarterly, février, pp. 19-29.

**Allen N. et Weinberg M. (1988)**, « *State Investment in business incubators.* », Public Administration Quarterly, vol. 12, n°2, pp. 196-215

**Allen N. et McCluskey R. (1990)**, « *Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry.* », Entrepreneurship Theory and Practice, Winter, pp.61-77.

**Arlotto J., Ayadi A. et Sahut JM. (2004)**, « *L'incubation d'entreprises innovantes comme stratégie de développement des Parcs Scientifiques et Techniques.* », Acte du 3ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 30 mars-1er avril, Lyon, France.

**Arrégle J.L. (1996)**, « *L'identification des actifs stratégiques : première étape de l'analyse Resource Based.* », Revue Française de Gestion, Mars.

**Autio E. et Klofsten M. (1998)**, « *A comparative study of two European Business Incubators.* », Journal of Small Business Management, Vol.36, n°1, pp.30-43.

## **B**

**Baixeras J. et Chabbal R. (2000)**, « *les structures d'incubation au CNRS.* », Conseil Général des Mines, mai.

**Banque Mondiale (2005)**, « *Tunisie : Comprendre les raisons d'un développement socioéconomique réussi* », Département d'évaluation des opérations de la Banque Mondiale & bureau de l'évaluation des opérations de la banque islamique de développement, avril, 116p.

**Bares F. (2004)**, « *Que dire de l'accompagnement en phase de démarrage ? La perception de cinq créateurs d'entreprise technologique à fort potentiel de croissance.* », Acte du 3ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 30 mars-1er avril, Lyon, France.

**Bares F., Chelly A. et Levy-Tadjine T. (2004)**, « *La création et le développement d'opportunités : vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat* », Acte du 4<sup>ème</sup> colloque « Métamorphose des Organisations » : Logiques de création, Nancy 21 et 22 Octobre.

**Barney J. B. (1991)**, « *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.* », Journal of Management, n°17, pp. 99-120.

**Bartel-Radic A. (2002)**, « *l'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle.* », Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès France Grenoble 2.

**Baumard P. et Ibert J. (1999)**, « *Quelles approches avec quelles données et la gestion de leurs sources* », In : Méthodes de recherche en management, Thiétart, R.-A (Ed.), Paris : Dunod, p.224-256.

**Baumol W.J. (1993)**, « *Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds.* », Journal of Business Venturing, vol. 3, pp.197-210.

**Bearse P. (1998)**, « *A Question of Evaluation: NBIA's Impact Assessment of Business Incubators.* », Economic Development Quarterly, November, vol.12, issue 4.

**Belley, Andre, Dussault et Laferte (1996)**, « *Comment rédiger son plan d'affaire.* », Collection Entreprendre, Les Editions Transcontinental inc. Et Fondation de l'Entrepreneurship ; Montréal et Charlesbourg.

**Bergadaa M. et Nyeck S. (1992)**, « *Recherche en marketing : Un Etat des Controverses* », Recherche et Applications en Marketing, VII, 3, p. 23-44.

**Berger-Douce S. (2001)**, « *Le dispositif des incubateurs régionaux, catalyseur de l'essaimage universitaire ?* », Acte de la Xème Conférence de l'AIMS, Québec, le 13, 14 et 15 juin.

**Berger-Douce S. (2003)**, « *l'incubateur régional, catalyseur du processus entrepreneurial ?* », Acte du Colloque AIREPME : « L'entrepreneur en action : contextes et pratiques, » Agadir 23 et 24 octobre.

**Bernasconi M. (2003)**, « *création d'entreprises technologiques : un modèle en trois temps.* », Acte du Colloque AIREPME : « L'entrepreneur en action : contextes et pratiques », Agadir 23 et 24 octobre.

**Blais R. et Toulouse J.-M. (1990)**, « *Les motivations des entrepreneurs: une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays* », Revue Internationale PME, 1990, 3 (3-4), 269-300.

**Bird (1986)**, « *Entrepreneurial Behaviour: What do entrepreneurs do?* », In Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, pp. 168-170.

**Bizzotto C.E. (2003)**, « *The incubation process.* », Publication InfoDev Incubator Support Center, September.

**Boissin J.P. (2003)**, « *Le concept de Maison de l'Entrepreneuriat. Un outil d'action pour l'initiative économique sur le campus.* », Etude pour la Direction de la Technologie du Ministère Français de la Jeunesse de l'Education Nationale et de la Recherche.

**Bouchikhi H. (1993)**, « *A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance.* », *Organisation studies*, 14(4), p 549-570.

**Brooks O.J. (1986)**, « *Economic development through entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process.* », *Economic Development review*, Summer, p.24-29.

**Brown M., Harrell M.P. et Regner W. (2000)**, « *Internet Incubators: How to invest in the new economy without becoming an investment company* », *Business Lawyer*, 56(1): 273-284.

**Bruyat C. et Humblot T. (1990)**, « *L'appui à la création d'entreprises (Rhône-Alpes 89)* », SAFIR, 1990.

**Bruyat C. (1992)**, « *Le système d'appui à la création et la reprise d'entreprises région Rhône-Alpes, Elément de réflexion, constats et propositions.* », Réseau de compétence en Rhône-Alpes pour la création d'entreprises (SAFIR), ESA de Grenoble

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

**Bruyat C. (2001)**, « *Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprises.* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, n°1, p. 25-42.

**Bruyat C. et Julien P.A. (2001)**, « *Defining the field of research in entrepreneurship.* », *Journal of Business Venturing*, vol.16, n°2, p. 165-180.

**Bruton G. D. (1998)**, « *Incubators as a Small Business Support in Russia: Contrast of University-related US Incubators with the Zelenograd Scientific and Technology Park.* », *Journal of Small Business Management*, Janvier, vol. 36, n°1, p91-94.

**Bygrave W.D. et Hofer C.W. (1991)**, « *Theorising about entrepreneurship.* », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 2, p. 13-22.

## C

**Cabrol M. (2006)**, « *L'internationalisation des entreprises nouvellement créées.* », Thèse pour le doctorat es sciences de gestion, université du Sud Toulon-Var, Juillet.

**Caisse de Dépôt et Consignation française (2002)**, « *Etat des lieux du dispositif public français d'incubation.* », Direction des PME et de l'Innovation, février.

**Camp R. et Peier J.D (1986)**, « *The business assessment centre: an incubator without wall's.* », Paper at conference of Small Business Institute of directors Association (SIBDA). Article at [www.sbaer.uca.edu/resaerch/1986/index](http://www.sbaer.uca.edu/resaerch/1986/index).

**Campbell C., Kendrick R. C. et Samuelson D. S. (1985)**, « *Stalking the Latent Entrepreneur: Business Incubators and Economic Development.* », *Economic Development Review*, Summer, 3(2), p. 43-48.

**Campbell C. et Allen DN. (1987)**, « *The Small Business Incubator Industry: Micro-Level Economic Development.* », *Economic Development Quarterly*, Mai, p. 178-191.

**Campbell C., Berge D., Janus J. et Olsen, K (1988)**, « *Change Agents in the New Economy: Report on Business Incubation and Economic Development.* », University of Minnesota, Minneapolis, Minnesota.

**Campbell C. (1989)**, « *Change Agents in the New Economy: Business Incubators and Economic Development.* », *Economic Development Review*, Hiver, p. 56-59.

**Cariola M. (1999)**, « *The Role of Innovation Centres as Support to Small and Medium Enterprises. The Italian Case.* », Papier présenté dans "the International Council of Small Business".

**Carroll RR. (1986)**, « *The Small Business Incubator as a Regional Economic Development Tool: Concept and Practice.* », *North East Journal of Business and Economics*, vol.12, n°2, p.24-43.

**Carsrud A., Svenson E. et Gilbert L. (1999)**, « *Creating an International High Technology Incubator: the Case of the UCLA Venture Development Program.* », CIBER Working Paper Series, Anderson School at UCLA.

**Casamajou V. (2000)**, « *Classification des Incubateurs par Grande Catégorie* », Ambassade de France aux Etats Unis, Le Conseiller pour la Science & la Technologie, (July)

**Cassidy G. D. et Ross S. (1996)**, « *They Incubate, But do they Hatch: Survival Rates for Incubator Firms.* », Presentation at The Association for Public Policy Analysis and Management (Nov.) <http://www.recondev.com/people/mp.htm>

**Cave F., Eccles S. et Rundle M. (2001)**, « *An Exploration of Attitudes To Entrepreneurial Failure: A Learning Experience Or An Indelible Stigma ?* », Acte de Babson College/Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference, JIBS, Suwède, Juin.

**Cesar M. (2003)**, « *les défis de la formation d'ingénieurs-entrepreneurs.* », VIIes Journées scientifiques du Réseau thématique de Recherche Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF).

**Chabbal R. (1998)**, « *les structures d'incubation : comparaison internationales.* », Conseil Général des Mines, juin.

**Chabaud D., Charriere V., Ehlinger S., Perret V. et Revault N. (2002),** « *Entrepreneuriat, pépinières et incubateurs : un programme de recherche focalisé sur les structures d'accompagnement.* », XVIèmes Journées Nationales des IAE, Paris, septembre.

**Chabaud D., Ehlinger S. et Perret V. (2003),** « *les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré.* », Acte de la XIIème Conférence de l'association Internationale de Management Stratégique, Carthage 3, 4, 5 et 6 juin.

**Chabaud D., Ehlinger S. et Perret V. (2004),** « *l'accompagnement du créateur d'entreprise : pistes et enjeux pour la recherche en management stratégique.* », 13ème conférence internationale de Management Stratégique, Le havre 1, 2, 3, et 4 juin.

**Chabaud D., Ehlinger S. et Perret V. (2005),** « *accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur.* », Acte du 4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 24 et 25 novembre.

**Chandler GN. et Jansen E. (1992),** « *The founder's self-assessed competence and venture Performance.* », Journal of Business Venturing, Vol.7, p. 223-236.

**Chaouch M. (2005),** « *La stratégie tunisienne d'innovation.* », Medinnov'2005, technopole Marseille Provence 13 et 14 avril.

**Charriere S. et Durieux F. (1999),** « *Explorer et tester.* », In : Méthodes de recherche en management, Thiétard, R.-A (Ed.), Paris : Dunod, p. 57-80.

**Chelly A. (2006),** « *Les processus de génération d'opportunités entrepreneuriales : une recherche exploratoire auprès d'entrepreneur tunisien.* », Thèse pour le doctorat es sciences de gestion, université du Sud Toulon-Var, Juillet, 422 p.

**Chesbrough H.W. et Socolof S.J. (2000),** « *creating new ventures from Bell Labes technologies.* », Research Technology Management, Industrial Reasearch Institute (Mars-Avril).

**Commission Européenne (2002),** « *Benchmarking of Business Incubators: Final Report.* », Centre for Strategy and evaluation Services, February. (Eds.). [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

**Cooper A.C. (1984),** « *Contrasts in the role of incubator organizations in the founding of growth oriented companies.* », Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, p. 159-174.

**Cooper A.C. (1985),** « *The Role of Incubator Organisations in the Founding of Growth-Oriented Firms.* », Journal of Business Venturing, vol.1, n°1, p.75-86.

**Cooper A., Dunkelberg W. et Furuta S. (1985),** « *Incubator organization background and founding characteristics.* », Frontiers of entrepreneurship research, Babson College, p 61-79.

**Cope JP, Cave FD. et Eccles SA. (2004),** « Attitudes of venture capital investors towards entrepreneurs with previous business failure. », *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, vol 6, n°2-3, p 147-172

**Couteret P. et Navarro L. (2003)**, « *Processus entrepreneurial et financement d'amorçage : spécificités et apports des réseaux de Business Angels* », Acte du Colloque AIREPME : « L'entrepreneur en action : contextes et pratiques », Agadir 23 et 24 octobre.

**Cullière O. (2003)**, « *l'aide à la légitimation des entreprises nouvelles* », Colloque AIREPME : « L'entrepreneur en action : contextes et pratiques », Agadir 23 et 24 octobre.

**Cullière O. (2005)**, « *Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes* », Acte du 4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 24 et 25 novembre.

**Culp R.P. (1990)**, « *Guidelines for incubator development* », Economic Development Review, Vol.8, n°4, p.19-23.

**Culp R.P. (1996)**, « *A test of business growth through analysis of a technology incubator program.* », Unpublished dissertation, Atlanta: Georgia Institute of technology.

**Cunningham J.B. et Lischeron J. (1991)**, « *Defining entrepreneurship* », Journal of Small Business Management, vol. 29, n°1, p 45-61.

**Cuzin R. et Fayolle A. (2004)**, « *les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprises* », la revue des sciences de gestion, direction et gestion, n°210, p77-88.

**Cuzin R. et Fayolle A. (2006)**, « *Quel appui à la création d'entreprises ?* », l'Expansion Management Review, Mars, p.92-97.

## D

**Daval H. (2000)**, « *le processus entrepreneurial d'essaimage.* », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble, Ecole Supérieur des Affaires, Soutenue le 8 décembre.

**Davidson (1988)**, « *Type of man and type of company revisited: a confirmatory cluster analysis approach* », Frontiers of entrepreneurship research, p.88-105.

**Deschamps B. (2000)**, « *Le processus de reprise d'entreprise par les personnes physiques.* », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Grenoble 2.

**Dlala H. (1997)**, « *Structuration et fonctionnement de l'espace industriel Tunisien (approche macroscopique.)* », 534 p., ISBN : 9973-922-23-9.

**Dontenwill E. et Marion S. (1993)**, « *formation et jeunes entreprises : quelles actions conduire pour les pépinières d'entreprises ?* », Gestion 2000, N°6, décembre, p.119-140.

**Drucker, Godard, Ehlinger et Grenier (2003)**, « *Validité et Fiabilité de la recherche* » (chapitre 10, pages 257-287) dans Thiétart, R-A. et coll. *Méthodes de recherche en management*, 2e édition, Paris : Dunod, 537 pages

**Duff A. (1994)**, « *Best Practice in Incubator Management.* », AUSTEP Strategic Partnering Pty, Ltd. 186p. Article at <http://members.iinet.net.au/~aduff/bestpracrpt.pdf>

## E

**Ernest & Young (2003)**, « *évaluation à mi-parcours des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique.* » Rapport de synthèse final 10 septembre.

**Emin S. (2003)**, « *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français* », Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble.

**Estay C. et Tchankam J.P. (2001)**, « *les enjeux de la formation à la création d'entreprises* », VIIes Journées scientifiques du Réseau thématique de Recherche Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), Ile Maurice, 4-6 juillet.

**Etzkowitz, H. (2000)**, « *Tech Transfer, Incubators Probed at Triple Helix III.* », *Research Technology Management*, Nov/Dec, v43 issue 6.

## F

**Fayolle A. (1996)**, « *Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français.* », Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lyon 3 Jean Moulin, 575p.

**Fayolle A. (2002)**, « *Du champ de l'entreprise à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche.* », 6<sup>ème</sup> congrès international francophone sur la PME, Octobre.

**Fayolle A. (2003)**, « *Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial* », *La revue des Sciences de Gestion*, n° 200, mars-avril, p.15-31.

**Filion L.J., (1997)**, « *le champ de l'entrepreneuriat : historique évolution, tendances* », *Cahier de recherche n°97.01*, HEC Montréal, 36p

**Fonds Monétaire International (2006)**, « *Tunisie, Conclusions Préliminaires de la mission de consultation au titre de l'article IV pour l'année 2005* », Aide-mémoire, 3 Février.

**Folinas D., Pastos P., Manthou V. et Vlachopoulou M. (2006)**, « *Virtual Pre-Incubator: a new entrepreneurship* », *Int. J. Enterprise Network Management*, Vol. 1, No. 1, 2006, 29-41.

**François-Noyer V. et Droma D. (2005)**, « *le rôle des universités américaines dans l'émergence et l'accompagnement des spin-offs académiques: comparaison avec le système français* », Acte du 4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 24 et 25 novembre.

**Fry F.L. (1987)**, « *The role of incubators in small business planning* », *American Journal of Small Business*, Summer, Vol.12, N°1, p.51-61.

## G

**Gans JS. et Stern S. (2003)**, « *The product market and the market for "ideas". Commercialization Strategies for technology entrepreneurs.* », *Research Policy*, vol.32, p. 333-350.

**Gartner W.B., (1985)**, « *A framework for describing the phenomenon of new venture creation.* », *Academy of Management Review*, vol.10, n°4, p. 696-706.

**Gartner W.B., (1988)**, « *Who is the entrepreneur ? Is the wrong question.* », *American Journal of Small Business*, vol.13, n°4, p.11-32.

**Gartner W.B. (1990)**, « *What are we talking when we talk about entrepreneurship.* », *Journal of business Venturing*, vol° 5, n°1, Janvier, p. 15-28.

**Gartner W.B. (1993)**, « *Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary.* », *Journal of Buisness Venturing*, vol. 8, p. 231-239.

**Gasse Y. (2002)**, « *Les créateurs d'entreprises et les influences de leur environnement.* », Acte du 6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Octobre, HEC Montréal.

**Gauthier O. et Schneider-Maunoury F. (1988)**, « *Quel appui pour les créateurs d'entreprise. Réflexions à partir des pépinières d'entreprise et des expériences d'intraprise dans les grands groupes* », *ENSMP*, vol°1, Juin, Paris.

**Giordano Y. (2003)**, « *Conduire un projet de recherche.* », Eds EMS Management et Société, 318p.

Global Forum on Business Incubation (2004),

**Grawitz M. (2000)**, « *Méthodes des sciences sociales.* », Paris, Dalloz-Sirey.

**Guba et Lincoln (1989)**, « *Fourth generation evaluation.* », Newbury Park, Sage Publication.

**Greene P.G. et Butler J.S., (1996),** « *The Minority Community as a Natural Business Incubator.* », *Journal of Business Research*, n°36, 51–58.

**Gulotta C. et McDaniel G. (1995),** « *A Regional Incubator Program: The Case of the Northeast Mississippi Business Incubation System.* », *Economic Development Review* (Fall) 13 (4) p71-73.

**Guyot J-L. et Van Rompaey B. (2002),** « *Entrepreneuriat et création d'entreprise: Revue de la littérature et état de la recherche.* », *Papier de discussion n°201*, Service des Etudes et de la Statistique (S.E.S.) du Ministère de la Région wallonne.

## H

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

**Hamel G. et Prahalad C. (1989),** « *Strategic intent.* », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, p. 63-76, 1989.

**Hansen M. T., Chesbrough H. W., Nohria N. et Sull D. N. (2000),** « *Networked Incubators: Hothouses of the New Economy.* », *Harvard Business Review*, (September/October)

**Hansen M. T., Nohria N. et Berger J. A. (2000),** « *The State of the Incubator Market Space.* », *Harvard Business School*, (June)

**Hayhow S. (1996),** « *A Comprehensive Guide to Business Incubation.* », *National Business Incubation Association.*

**Hernandez E.M (1999),** « *le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat.* », Paris : L'Harmattan, 256p.

**Hisrich R.D. (1988),** « *New Business Formation Through The Enterprise Development Center: A Model for New Venture Creation.* », *IEEE Transactions on Engineering Management EM* n° 35, vol. 4, 221-231.

**Honadle B.W. (1990),** « *Business Incubators as an Economic Development Tool: Cooperative Extension Programming Responds.* », *Economic Development Review*, Winter, Vol. 8, n°1, p. 42-43.

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

**Hulett M. (2001),** « *Modelo estratégico de Incubadora de Empresas para la UNET* », *Revista de Ciencia e Tecnología.* v.5, n.2, p.252-265. Brasil.

## I

**Ibert J., Baumard P., Donada C. et Xuereb J.M. (2001)**, « Data collection and managing the data source », in : R.A. Thiétart (éds.), *Doing management research, a comprehensive guide*, Thousand Oaks, Sage Publication, p. 289-329.

## J

**Julien et Marchesnay (1996)**, « *L'entrepreneuriat.* », Economica, Paris.

**Jones MT. (1986)**, “*Regional Disparities and public Policy in Tunisian Education*”, *Comparative Education*, vol. 22, N°3, pp. 201-220.

## K

**Kendall E. (1987)**, « *Business Incubators and the Small Business Institute: Interactive Models for Management Assistance.* », Paper at Conference of Small Business Institute of Directors Association (SIBDA).

**Ketchen D.J.J., Thomas J.B. et Snow C.C., (1993)**, « *Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches.* », *Academy of Management Journal* 36 (6), 1278–1313.

**Kirzner I. M. (1973)**, « *Competition and entrepreneurship.* », Chicago: University of Chicago Press.

**Knight F.H. (1921)**, « *Risk, uncertainty and profit.* », Houghton-Mifflin, Boston, MA., 1921.

**Kumar U. et Kumar V. (1997)**, « *Incubating Technology: Best Practices.* », Prepared for the Federal Partners in Technology Transfer (Canada), Fall, Report at <http://www.scitech.gc.ca/fptt.kumar>

**Kuratko DF. et LaFollette W. R. (1987)**, « *Small Business Incubators for Local Economic Development.* », *Economic Development Review*, été, p. 49-55.

## L

**Lachtar H. (2005)**, « *L'expérience récente d'implantation des pépinières d'entreprises en Tunisie.* », Colloque Medinnov, Technopole Marseille Provence, 13 et 14 avril

**Lalkaka R. et Bishop J. (1996)**, « *Business Incubators in Economic Development: An Initial Assessment in Industrialising Countries.* », New York: United Nations Development Program.

**Lalkaka R. (1997)**, « *Lessons from the International Experience for the Promotion of Business Incubation Systems in Emerging Economies.* », UNIDO Discussion Paper No. 3

**Lalkaka, R. et Shaffer D. (1998)**, « *Nurturing Entrepreneurs, Creating Enterprises: Technology Business Incubation in Brazil.* », International Labour Organisation  
<http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/papers/incuba.htm>

**Lalkaka R. et Abetti P.A. (1999)**, « *Business Incubation and Enterprise Support System in Restructuring Countries.* », Business Incubation and enterprise Support Systems, Vol.8, N°3, p.197-209.

**Lalkaka R. (2001)**, « *Best Practices in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned.* », European Union - Belgian Presidency, International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development, Brussels, 14 – 15 November 2001.

**Lalkaka R. (2003)**, « *Business incubators in developing countries: characteristics and performance.* », International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, vol.3, n°1/2, p. 31-55.

**Latona J. C. (1988)**, « *A Longitudinal Analysis of a Successful Industrial Incubator.* », University of Akron, Paper presented at Conference of Small Business Institute of Directors Association (SIBDA).

**Latona, J. C. et Le Here M. D. (1989)**, « *Business Incubators in Ohio: Identifying Elements for Success.* », Conference Paper to the Small Business Institute Director's Association

**Le Marois H. (1985)**, « *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux Entrepreneurs.* », Thèse pour le doctorat d'état de sciences de gestion, Lille, 1985.

**Levy-Tadjine T. (2005)**, « *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France.* », Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université du Sud Toulon, Octobre.

**Levy-Tadjine T. et Zouiten J. (2005)**, « Les femmes et les immigrés ont-ils besoin d'un accompagnement spécifique », Académie de l'Entrepreneuriat, les 24, 25 et 26 Novembre, Paris.

**Levy-Tadjine T. et Paturel R. (2006)**, « *Essai de modélisation trialogique du phénomène entrepreneurial.* », Mélanges en l'honneur de Michel MARCHESNAY, La stratégie dans tous

ses états, chapitre X, Editions Management et Société, collection Gestion en liberté, Caen, 380 pages.

**Lewis D.A. (2003)**, « *Innovation, Incubation and Place: An evolutionary theory of the performance.* », International Council on Small Business, 48<sup>ème</sup> Meeting annuel. Belfast, Ireland 19 Juin.

**Leyronas C. et Sammut S. (2000)**, « *Le réseau, processus organisé et organisant de la création et du démarrage de petites entreprises ?* », acte de la 9<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'Association de Management Stratégique, Montpellier, 24, 25 et 26 Mai.

**Lichtenstein G. A. (1992)**, « *The Significance of Relationship in Entrepreneurship: A Case Study of the Ecology of Enterprise in Two Business Incubators.* », Unpublished PhD at Wharton School, University of Pennsylvania

**Lincoln et Guba (1985)**, « *Naturalistic inquiry.* », Newbury Park, Sage Publications.

**Lorrain J., Belley A. et Dussault L. (1998)**, « *Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE).* », 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Nancy-Metz 22, 23 et 24 octobre.

**Lumpkin J.R. et Ireland R.D. (1988)**, « *Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors.* », American Journal of Small Business, Spring, p.59-81.

## M

**Mansouri S. (2005)**, « *Le contexte et l'approche tunisienne de Micro crédit.* », Année internationale du micro crédit 2005.

**Markley D.M. et McNamara K.T. (1994)**, « *A Business Incubator: Operating Environment and Measurement of Economic and Fiscal Impacts.* », Purdue University, Center for Rural Development <http://www.agecon.purdue.edu/crd/pdf/0594.pdf>

**Markley D.M. et Mcnamara K.T. (1995a)**, « *Economic and fiscal impacts of a business incubators.* », Economic Development Quarterly, Aout, vol. 12, N°3, p. 273-278

**Markley D.M. et Mcnamara K.T. (1995b)**, « *Business Incubators: a Local Economic Development Option.* », Choices 10: 3 p.13-16. (Third Quarter)

**Markley D.M. et Mcnamara K.T. (1996)**, « *Local Impact and Fiscal Impacts of Business Incubators.* », State and Local Government Review.

**Marchesnay M. (1998)**, « *Confiances et logiques entrepreneuriales.* », Revue Economies et Sociétés Sciences de Gestion, Série S.G, 8-9, p. 99-117.

**Marchesnay M. (1999)**, « *l'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique.* », Revue Internationale PME, vol 12, n°3.

**Marchesnay M. (2002)**, « *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences. Essai de praxéologie.* », Les Edition de l'ADREG, mai, 158p.

**Martin F. (1997)**, « Business Incubators and Enterprise Development: Neither Tried Nor Tested? », *Small Business and Enterprise Development*, 4, p. 3-11.

**Masmoudi R. (2007)**, « *Les incubateurs et les pépinières d'entreprises: approche théorique et application au cas Tunisien.* », In Dynamique entrepreneuriale et développement économique, coordonné par Robert PATUREL, Harmattan, p.71-114 (à paraître).

**Masmoudi et Zouiten (2006)**, « *les Incubateurs et pépinières d'entreprises : les stratégies de déploiement.* », 1<sup>er</sup> Colloque International « Management dans l'espace Méditerranéen », Beyrouth les 9 et 10 juin 2006.

**Mbengue A. et Vandangeon-Derumez I. (1999)**, « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. », VIII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Ecole Centrale de Paris, 26-28 Mai, Actes sur CD-ROM.

**McClelland D.C. (1961)**, « *The achieving Society.* », Princeton, New Jersey, Van Nostrand.

**McClelland D.C. (1971)**, « *Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of science economic development.* », Paris, UNESCO.

**McCormick et Tiffin (1974)**, « *Industrial psychology.* », 6<sup>ème</sup> Ed, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

**McKinnon S. et Hayhow S. (1998)**, « *1998 State of the Business Incubation Industry.* », National Business Incubation Association (NBIA) Publications.

**Merrifield D. B. (1987)**, « *New Business Incubators.* », Journal of Business Venturing (Fall) 2 (4) p277-284.

**Meyer S. (1987)**, « *Business Incubators – Hatching New Companies.* », American Way p 52 – 57.

**Mian S. A. (1994a)**, « *US University-sponsored Technology Incubators: An Overview of Management, Policies and Performance.* », Technovation (Oct) 14 (8) p515-528.

**Mian S. A. (1994b)**, « *Are University Technology Incubators Providing a Milieu For Technology-Based Entrepreneurship?* », Technology Management, Vol. 1, No. 3.

**Mian S. A. (1996a)**, « *Assessing Value-added Contributions of University Technology Incubators to Tenant Firms.* », Research Policy, Vol. 25, May, p 325 – 335

**Mian S. A. (1996b)**, « *The University Business Incubator: A Strategy for Developing New Research/technology-based Firms.* », Journal of High Technology Management Research, Vol. 7, September, N°2, <http://www.dotcomventuresatl.com/incubnews003.htm>.

**Mian S. A. (1997)**, « *Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: An Integrative Framework.* », Journal of Business Venturing, 12(4), p. 251 – 285.

**Mian S. A. et Plosila W. (1998)**, « *The University Technology Commercialisation Mechanisms: A Survey of Innovative University Programs in the US.* », Paper presented at Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.  
[http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/XXV/XXV\\_G/XXV\\_G\\_text.htm](http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/XXV/XXV_G/XXV_G_text.htm)

**Mian S. A. (1998)**, « *Technology Business Incubation: Learning from the US Experience.* », in *Technology Incubators, Nurturing Small Firms*, OECD, Paris.  
[http://www.oecd.org/dsti/sti/s\\_t/inte/prod/e\\_97-202.pdf](http://www.oecd.org/dsti/sti/s_t/inte/prod/e_97-202.pdf)

**Miles M.B. et Huberman M.A. (2003)**, « *Analyse des données qualitatives.* », 2<sup>ème</sup> Ed., DeBoeck, Paris, 626p.

**Miner JB. (1997)**, « A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success. », Entrepreneurship and Regional Development, n°9, vol. 4, p. 319-334.

**Ministère de l'Industrie et de l'Energie et des PME et Agence de Promotion de l'Industrie (2004)**, « *Projet MED – BEST.* », Rapport National Tunisie, 8 Juillet.

**Montgomery J., Morgan J., Myers J., Jones E.B. et Minority Business Enterprise Project (1989)**, « *An Introduction to Developing an Urban Business Incubator.* », American Association of Community and Junior Colleges. United States. Minority Business Development Agency.

**Morrisson et Talbi (1996)**, « *La croissance de l'économie tunisienne en longue période.* », Paris, OCDE, Centre de Développement, 1996, 149 p.

**Murphy E. (1999)**, « *Economic and political change in Tunisia: From Bourguiba to Ben Ali.* », New York: St. Martin's Press.

**Myard O. (2003)**, « *Situation Economique et Financière de la Tunisie.* », Rapport de Synthèse, Ambassade de France en Tunisie, Mission Economique.

## N

**Nash- Hoff M. (1998)**, « *For Profit Incubators – An Industry Survey Report.* », National Business Incubation Association.

**National Business Incubation Association (1998)**, « *Annual Survey Report.* », Athens, Ohio.

**Newton D.B. (1994)**, « *The Business Incubator – Rethinking its Application to Small Firm Financial Strategy.* », Conference Paper to the Small Business Institute Director's Association.

**Nowak, M. J. et Grantham C. E. (2000)** « *The Virtual Incubator: Managing Human Capital in the Software Industry.* »? Research Policy (February) vol 9, n°2.

## O

**OECD (1997)**, « *Technology Incubators – Nurturing Small Firms.* », OECD Publications, Paris [http://www.oecd.org/dsti/sti/sti/inte/prod/e\\_97-202.pdf](http://www.oecd.org/dsti/sti/sti/inte/prod/e_97-202.pdf)

**OECD (1999)**, « *Business Incubation – International Case Studies.* », OECD Publications, Paris 175 pages. <http://cdnet.stic.gov.tw/ebooks/OECD/24.pdf>

**ONUDI (2000)**, « Guide Opérationnel pour la Gestion des pépinières de parcs technologiques : Un modèle pour la Tunisie », 125p.

**Organisation Mondiale du Commerce (2005)**, « *Examen des politiques commerciales, rapport de la Tunisie.* », Organe d'examen des politiques commerciales, Septembre.

## P

**Paturel R. (1997)**, « *Pratique du management stratégique.* », La collection La GESTION EN PLUS.

**Paturel R. (2004)**, « *Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat : remise en cause partielle d'idées préconçues* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.3, n°1, p. 47-65, <http://asso.nordnet.fr/r-e/RE0301rp.pdf>.

**Paturel R. (2005)**, « Les limites de l'étude de marché : vers une nouvelle approche de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel », IV<sup>ème</sup> colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, Actes disponibles sur Internet à l'adresse : <http://www.entrepreneuriat.com/Paturel%202.pdf>.

**Paturel R. et Masmoudi R. (2005)**, « *Les structures d'appui à la création d'entreprises : Réflexion stratégique d'une méthodologie d'évaluation.* », Académie de l'Entrepreneuriat, 24, 25 et 26 Novembre, Paris.

**Paturel (2007)**, « *Démarche stratégique et performance de la PME.* », ERPI Éditions du Renouveau Pédagogique Inc, Sous la direction de Louis Jacques Fillion, 450 pages. (à paraître)

**Penrose (1959)**, « *The theory of the Growth of the firm.* », John Wiley, New York, 1959.

**Perret V. et Séville M. (2003)**, « *Fondements épistémologiques de la recherche* », Méthodes de recherche en management, 2<sup>ème</sup> Ed., Dunod, 537p.

**Peters L., Rice M. et Sundarajan M. (2004)**, « The role of incubators in the entrepreneurial process. », *Journal of Technology Transfer*, Vol.29, p.83-91.

**Pettersen N. et Jacob R. (1992)**, « *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration.* », Montréal : Agence d'Arc.

**Phan P.H., Siegel D.S. et Wright M. (2004)**, « *Science parks and incubators: observations, synthesis and future research.* », *Journal of Business Venturing*, Article in press (Vol. XX, N°X).

**Philips R.G. (2002)**, « *Technology business incubators: how effective are technology transfer mechanism?* », *Technology in Society*, Vol.24, p.199-319.

**Piketty G. et Beranger J. (1999)**, « *Mission sur les incubateurs d'entreprises technologiques.* », Rapport préliminaire, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie Secrétariat d'Etat à l'Industrie, novembre.

**Plosila W.H. et Allen D.N. (1985)**, « *Small Business Incubators and Public Policy: Implications for State and Local Development Strategies.* », *Policy Studies Journal* 13 (4) p729 – 734.

**Prudhomme O. (2002)**, Président d'ELAN, 1er Forum National des Pépinières d'Entreprises, Châteauroux-Déols, 16 et 17 octobre.

## R

**Ray S. and Cardozo R. (1996)**, Sensitivity and creativity in entrepreneurial opportunity recognition: a framework for empirical investigation. », Paper presented at The Sixth Global Entrepreneurship Research Conference, Imperial College, London.

**Reignier E. (2001)**, « *les docteurs en science et la création d'entreprises.* », Mission Education-Economie-Emploi, Ministère de l'Education Nationale Français.

**Rice M. (1992)**, « *Intervention Mechanisms Used to Influence the Critical Success Factors of New Ventures: An Exploratory Study.* », Centre for Entrepreneurship of New Technological Ventures, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York

**Rice MP. et Matthews J. (1995)**, « *Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles and Practices of Successful Business Incubation.* », Westport, CT: Quorum Books.

**Rice MP. et Abetti P.A. (1996)**, « *Business Incubators: Linking the Not-for-Profit and Entrepreneurship Sectors.* », Paper at Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College. <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/summ96/rice.html>

**Rice MP. (2002)**, « *Co-production of business assistance in business incubators.* », An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 17.

**Roper S. (1999)**, « Israel's Technology Incubators: Repeatable Success or Costly Failure. », *Regional Studies*, n°33, Vol. 2, 175–184.

**Romdhane (1997)**, « L'accord de libre-échange entre la Tunisie et l'Union européenne. Un impératif, des espoirs, des inquiétudes », *Confluences*, pp.49-64.

**Royer I. et Zarlowski P. (2003)**, « *Le design de la recherche.* », *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> Ed., Dunod, 537p.

## S

**Sammot (2003)**, « *l'accompagnement du créateur de petite entreprise.* », in Verstraete T. (2003), *Histoire d'Entreprendre (Tome 2)*.

**Say J.B. (1803)**, « *Traité d'économie politique: ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses.* », Traduction de *Treatise on Political Economy : on the production, distribution and consumption of wealth*, New York, Kelley, 1964 (1er édition 1827)

**Say J.B. (1816)**, « *England and the English People.* », 2ème édition, par John Richter, Londres, Sherwood, Neely et Jones. Traduction.

**Saurio S. (2004)**, « *Best Practices of Pre-Incubation in Higher Education.* », NBIA, 18th International Conference on Business Incubation: The Power of Supporting Entrepreneurs. April 25-28, Atlanta, Georgia.

**Saporta B. (1994)**, « *la création d'entreprises: enjeux et perspectives.* », *Revue Française de Gestion*, n°101, p.74-86.

**Saporta B. (2003)**, « *Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherches françaises en Entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans.* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 2, n°1.

**Saint-Pierre G. et Laferte S. (2002)**, « *guide de sensibilisation à l'entrepreneuriat technologique à l'intention des scientifiques québécois.* », Institut d'Entrepreneuriat Université de Sherbrooke.

**Scaramuzzi E. (2002)**, « *Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives.* », InfoDev Program, World Bank, Washington, D.C., May.

**Schieb-Bienfait N. (2000)**, « *Etat des réflexions actuelles sur l'enseignement de l'entreprenariat en France.* ». In Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat, sous la direction de Verstraete T., p115-133.

**Schmitt C., Berger-Douce S. et Bayad M. (2004)**, « *les incubateurs universitaires et le paradoxe de la relation entre université et entrepreneuriat.* », acte du 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME., Montpellier, octobre.

**Schmuck C. (2000)**, « *Panorama des Incubateurs en France.* », (Panorama of Incubators in France), Global Contact and global-incubation.com, December

**Schumpeter (1954)**, « *History of Economic Analysis.* », New York, Oxford University Press.

**Schumpeter (1934)**, « *The fundamental phenomenon of economic development.* », in Entrepreneurship and Economic Development, Peter Kilby ed., The Free Press, N.Y., 1971, p. 43-70, (Publié dans The theory of economic development, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1934, p. 62-94).

**Shahidi H. (1998)**, « *The Impact of Business Incubators on Entrepreneurial Networking: A Comparative Study of Small, High Technology Firms.* », Poster Summary at 1998 Frontiers of Entrepreneurship Research Conference, Babson College.

**Sherman H. et Chappell D.S (1998)**, « *Methodological challenge in evaluating business incubator outcomes.* », Economic Development quarterly, November, Vol.12, N°4, p.313-321.

**Sherman H. (1999)**, « *Assessing the intervention effectiveness of Business Incubation Programs on new Business Start-ups.* », Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol.4, N°2, p.117-133.

**Silverman (1993)**, « *Interpreting the qualitative data.* », Sage, London.

**Smilor R. et Gill M. (1986)**, « *The new business incubator: linking talent, technology, capital & know-how.* », Massachussets: Lexington Books.

**Smilor R. (1987a)**, « *Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development.* », IEEE Transactions on Engineering Management , Vol. 34, N° 3, p.146 – 155.

**Smilor R. (1987b)**, « *Commercialising Technology Through New Business Incubators.* », Research Management (Sept/Oct), N°30, Vol.5, p. 36-41.

**Spitzer D. et Ford R. (1989a)**, « *Essence of Business Incubators: The Manager-Tenant Interaction.* », Journal of Business and Entrepreneurship (March), p 37-48.

**Spitzer D. et Ford R. (1989b)**, « *Business Incubators: The Manager-Tenant Interaction Revisited.* », Journal of Business and Entrepreneurship (October), p. 31 – 39.

**Spitzer D. et Ford R. (1989c)**, « *Business Incubators – Do We Really Understand Them?* », Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.

**Stevenson et Jarillo (1990)**, « A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, 11, 4, p. 17-27.

**Strauss et Corbin (1998)**, « *Basics of qualitative research.* », Thousand Oaks, Sage Publications.

## T

**Taktak Kallel (2005)**, « *Etat des lieux de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités tunisiennes : pour une évaluation des couples enseignants / établissements dans leur capacité à créer une dynamique entrepreneuriale.* », Académie de l'Entrepreneuriat, 24, 25 et 26 Novembre, Paris

**Temali M. et Campbell C. (1984)**, « *Business Incubator Profiles: A National Survey.* », Minneapolis: University of Minnesota, Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs.

**Tarondeau J.C. (1998)**, « *Le management des savoirs.* », Paris, Collection Que-sais-je ?, PUF.

**Turgeon D. (1986)**, « *l'incubateur d'entreprises, un outil de développement au service de la PME naissante.* », édition Gaetan Morin, Montreal, Québec.

**Tornatzky LG., Batts Y., McCrea E., Lewis MS. et Quittman LM. (1996)**, « *The Art and Craft of Technology Business Incubation – Best Practices, Strategies and Tools from more than 50 Programs.* », National Business Incubation Association.

## U

**Udell G. (1990)**, « *Are Business Incubators Really Creating Jobs by Creating New Businesses and New Products?* », *Journal of Product Innovation Management* 7 p 108-122

**UNIDO (2005)**, « *Soutien au PME dans les pays arabes. Le cas de la Tunisie.* », rapport coordonné par S. Giovanelli.

**United Nations (2000)**, « *Best Practice in Business Incubation.* », Economic Commission for Europe.

**United States. Small Business Administration Office of Private Sector Initiatives (1986)**, « *Small Business Incubators : a Handbook on Start-up and Management.* », Washington, DC : U.S. Small Business Administration, Office of Private Sector Initiatives, Mars, 112p.

## V

**Van de Ven A.M. (1992)**, « Suggestions for studying strategy process: a research note. », *Strategic Management Journal*, 13(5), p. 169-188.

**Vernette E. (1998)**, « *L'essentiel du marketing. Marketing fondamental* », 2<sup>ème</sup> éd., Paris : Editions d'Organisation.

**Verstraete T. (2000)**, « *L'entrepreneuriat un phénomène aux multiples formes d'expression.* », In Verstraete T., Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat, Edition Management et Société, 11-20.

**Verstraete et Saporta (2006)**, « *Création d'entreprises et entrepreneuriat.* », les Editions de l'ADREG, 518p. <http://asso.nordnet.fr/adreg/adreg%2010%20TV%20BS.pdf>

**Vibert et Letowski, (1992)**, « *Toujours autant d'intentions de créer, mais moins de créations effectives.* », ANCE.

**Vinokur-Kaplan D. et Connor JA. (1997)**, « *The Capacity, Life Cycle and Impact of a Nonprofit Incubator: A Case Study of NEW (Nonprofit Enterprise at Work Inc).* », Presentation at the Annual Meeting of ARNOVA (Association for Research on Nonprofit Organisations and Voluntary Action), Indianapolis.

**Vinokur-Kaplan D. et Connor JA. (1998)**, « *Non-profit Incubators: Comparative Models for Nurturing New Third Sector Organisations.* », Presentation to International Society for Third-Sector Research, Geneva (July 8 – 11).

## W

**Wacheux F. (1996)**, « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion.* », Economica, Paris, p. 290.

**Weber (1995)**, « *Gestion des ressources renouvelables : fondements théoriques d'un programme de recherche* », Cirad, Juin, 21p.

**Weinberg M. L. (1987)** « *Opportunities and Constraints in Rural Communities for the Successful Development of Small Business Incubators.* », S R D C Ser South Rural Development Center, février, p.141-148.

**Welsch H.P (1985)**, « *Incubator Developments in the USA.* », papier présenté dans le deuxième meeting annuel de Assefor Promozione Assistenza e Formazione per la Piccola e Media Impresa and FORMAPER, Sorrento, Italie.

**Wernerfelt, B. (1984)**, « *A resource-based view of the firm.* », Strategic Management Journal, vol. 5, n° 2, p. 171-180.

**Wiles J., Hekmat, F. et Wiles C. R. (1987)**, « *An Assessment of Potential Business Incubator Services: A Pilot Study of Existing Small Business Managers.* », Paper at Conference of Small Business Institute of Directors Association (SIBDA).

**Williamson OE. (1979)**, « *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*», Journal of Law and Economics, October, 22, p.233-261.

**Wirsing B., Traude A., Steffens J., Sheen M., Löffler B., De Lapparent D., Broadfoot C. et Alonso-Gonzalez J.-L. (2002)**, « *Becoming an entrepreneur for a trial period: the pre-incubation experience.* », [The International Journal of Entrepreneurship and Innovation](#), Vol 3, Number 4, 1 November 2002, p. 265-277(13)

**Wright JR. (1999)**, « *The political Economy of meddle east Peace: the impact of competing trade agendas.* », London, New York.

**Woods M.D. and Rushing, R. (1995a)**, « *Oklahoma's Small Business Incubator Network: an Economic Development Tool.* », Cur farm econ., Vol 68, N°3, p.3-14.

**Woo, Cooper et Dunkelberg (1991)**, « *The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies.* », Journal of Business Venturing, Vol. 6, n°2, pp. 93-114.

## Y

**Yin R. (2003)**, « *Case study research.* », Thousand Oaks, Sage Publications.

## Z

**Zallio F. (1994)**, « *Economic reforms in Morocco and Tunisia.* », in "International Spectator", Vol. 39, n°1.

**Zouiten (2007)**, « *L'entrepreneuriat féminin en Tunisie.* », In Dynamique entrepreneuriale et développement économique, coordonné par Robert PATUREL, Harmattan, p.71-114 (à paraître).

# Annexes



## Annexe 1 : Le logiciel NUD\*IST

A gauche, la liste des catégories-mères et le détail de l'arborescence pour la catégorie « VARIABLES ». La fenêtre *node browser* permet de lire tous les extraits de verbatim appartenant à la catégorie sélectionnée.

**Attention :** chaque branche représente une catégorie mère qui elle-même comprend des sous catégories qui n'apparaissent pas ici. L'arborescence comprend au total (335 codes)

The screenshot displays the NUD\*IST software interface. On the left, a tree view shows the hierarchy of categories, with 'Projet de fin d'études' selected. The main area shows the details for this node, including its path, coding status, and definition. A 'Node Browser' window is open, displaying a verbatim excerpt from a document.

**Free Nodes [ 35 ]**  
Index Tree Root [ 331 ]  
+ 1 Méthodologie  
+ 2 Informations générales sur le terrain  
+ 3 Entrepreneurs  
  + 1 Sources d'opportunité  
    - 1 Tuteur d'entreprise  
    - 2 Expérience professionnelle nationale  
    - 3 Circonstance spécifique hasardeuse  
    - 4 expérience professionnelles internationale  
    - 5 concours de plusieurs hasardeuses  
    - 6 enseignant  
    - 7 Observations courantes  
    - 8 Recherche délibérée  
    - 9 La formation et les études  
    - 10 réseau familial  
    - 11 ancien employeur  
    - 12 **Projet de fin d'études**  
  + 4 Compétences et ressources  
  + 5 Environnement  
  + 6 Processus  
    + 1 pré incubation  
    + 2 Incubation  
    + 3 Post incubation  
  + 7 les objectifs des incubés  
  + 8 Intervention de l'incubateur  
    + 1 Mode d'intervention  
    - 2 Accompagnement  
    - 3 Valeur Ajoutée  
    - 4 efficacité de l'incubateur  
Text Searches [ 14 ]  
Index Searches [ 0 ]  
Document Annotations  
Node Clipboard

**Node:** (3 1 12)  
/Entrepreneurs/Sources d'opportunité/Projet de fin d'études

**Coding Status:**  
2 documents, 2 text-units.

**Definition:**

**Node Browser: (3 1 12)**  
[Entretien11-HR : 64 - 64 ]  
Au fait, quand j'ai fait l'enseignement pour le stand à la fac, j'ai trouvé que c'était pas cher surtout pour une étudiante. A l'époque j'étais au quatrième niveau. Quand je suis passé au 5ème niveau et pour le séminaire de création d'entreprise, j'ai pensé à faire ça comme idée pour le mini-projet. On avait aussi une note sur l'idée du mini projet. J'ai donc tout de suite pensé à cette idée et les 4 autres personnes étaient d'accord avec moi. L'idée aussi a plu aux profs qui étaient d'accord pour m'aider à continuer là-dessus.

Make Report    Memo    Browse    Properties    Close

démarrer    3 Internet Explorer    Thèse raef version fi...    QSR NUD\*IST    Volume principal    FR    15:11

## Annexe 2 : Le Taux de chômage en Tunisie

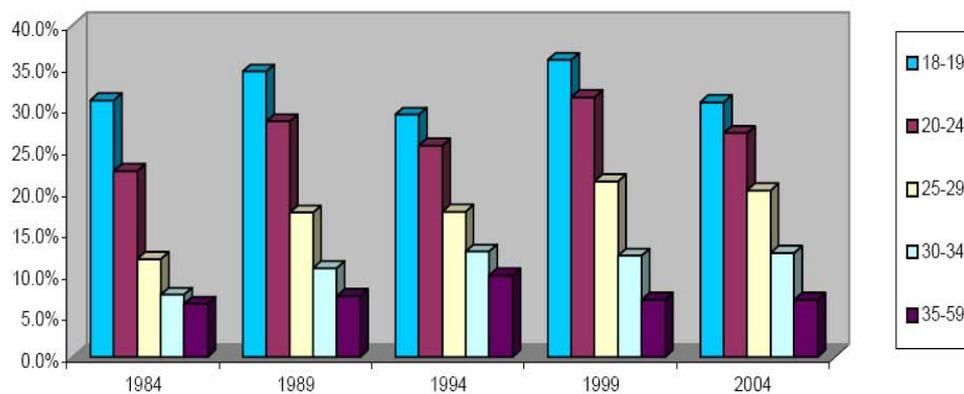
### Evolution du taux de chômage par tranche d'âge

En milliers

Age	1984	1989	1994	1999	2004
18-19	30,9	34,4	29,2	35,8	30,7
20-24	22,4	28,4	25,5	31,3	27,0
25-29	11,8	17,4	17,5	21,2	20,1
30-34	7,5	10,7	12,7	12,2	12,5
35-59	6,4	7,3	9,8	6,9	6,9
<b>Total (18-59 ans)</b>	<b>13,1</b>	<b>15,3</b>	<b>15,6</b>	<b>15,8</b>	<b>13,9</b>

Source : Recensement Général de la Population et de l'Habitat (1984, 1994, 2004) / Enquête Nationale sur l'Emploi (1989, 1999) , INS

### Evolution du taux de chômage par tranche d'âge



## Annexe 3 : Tableau de bord de l'Emploi (2005-2006)

Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle des Jeunes  
Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications

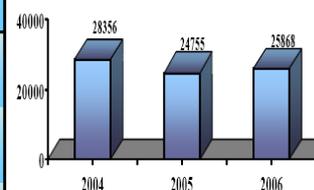
### Tableau de bord de l'emploi (Février 2006)

#### 1- Marché de l'emploi

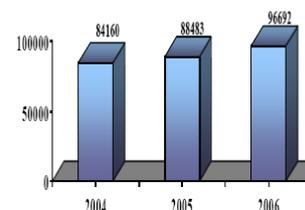
Indicateurs		Janvier et Février 2005	Janvier et Février 2006	Evol. %
Offres d'emploi	Permanent (>6 mois)	16 119	15 849	-1.7
	Non permanent	8 636	10 019	16.0
	<b>Total</b>	<b>24 755</b>	<b>25 868</b>	<b>4.5</b>
Placements en emploi	Permanent (>6 mois)	12 947	13 628	5.3
	Non permanent	8 256	9 763	18.3
	<b>Total</b>	<b>21 203</b>	<b>23 391</b>	<b>10.3</b>
Demandes d'emploi	Nouveaux inscrits	18 083	18 971	4.9
	Demandes d'emploi en fin de mois	88 483	96 692	9.3

Source: Indicateurs d'activité, ANETI

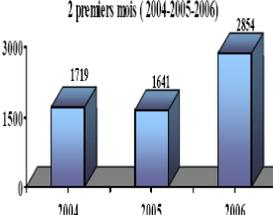
Evolution des offres d'emploi  
2 premiers mois (2004-2005-2006)



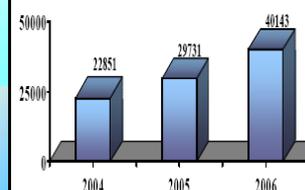
Evolution des demandes d'emploi  
en fin de mois Février (2004-2005-2006)



Evolution des placements en emploi  
(diplômés du supérieur)  
2 premiers mois (2004-2005-2006)



Evolution des demandes d'emploi  
(diplômés du supérieur)  
en fin de mois Février (2004-2005-2006)



#### 2- Emploi des diplômés du supérieur

Indicateurs		Janvier et Février 2005	Janvier et Février 2006	Evol. %
Placements en emploi		1 641	2 854	73.9
Demandes d'emploi	Nouveaux inscrits	3 043	4 235	39.2
	Demandes d'emploi en fin de mois	29 731	40 143	35.0

Source: Indicateurs d'activité, ANETI

**Annexe 4 : Loi d'orientation 96-6 du 31 janvier 1996**





## Annexe 5- Convention cadre 1999

### CONVENTION CADRE relative à la création et à la promotion de pépinières d'entreprises

Entre les Soussignés :

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur, représenté par le Ministre de l'Enseignement Supérieur, Monsieur Daly JAZI d'une part,

ET

Le Ministère de l'Industrie, représenté par le Ministre de l'Industrie, Monsieur Moncef BEN ABDALLAH d'autre part,

Il a été convenu , dans le cadre du projet de création et de promotion de pépinières d'entreprises, ce qui suit :

#### Article 1.- Objet

La mise en place de pépinières d'entreprises en collaboration entre l'Université et l'Industrie, constitue un moyen efficace pour développer une synergie entre l'environnement universitaire et celui de l'entrepreneuriat et un outil supplémentaire pour compléter le processus de soutien à l'innovation et d'appui aux nouveaux promoteurs.

Compte tenu des centres d'intérêts communs dans la conduite de cette initiative, conformément aux objectifs nationaux, et vu l'importance de cet instrument d'encouragement à la création d'entreprises, le Ministre de l'Enseignement supérieur et le Ministre de l'Industrie expriment leur volonté de conjuguer leurs efforts pour créer et promouvoir les pépinières d'entreprises.

#### Article 2.- Opérateurs

Le Ministre de l'Enseignement Supérieur et le Ministre de l'Industrie chargent, respectivement, les Institutions de l'enseignement supérieur concernées et l'A.P.I., d'entreprendre en commun, des programmes pour la concrétisation de ce projet au sein des espaces universitaires

Il est créé un Comité interdépartemental ad hoc, à l'effet d'assurer efficacement le suivi et l'évaluation du dit projet.

#### Article 3.- Modalités

Des locaux appropriés, destinés à abriter les pépinières sont mis à disposition de l'A.P.I. par les institutions universitaires concernées.

La gestion des pépinières est assurée en concertation par l'A.P.I., d'une part et par les structures universitaires concernées d'autre part, dans le cadre d'un Comité de pilotage du programme (CPP) dont la composition est définie par les deux parties contractantes.

Les frais de gestion et de fonctionnement sont à la charge de l'A.P.I.

#### Article 4.- Dénomination des pépinières.

La dénomination mentionnera, à la fois, l'Agence de Promotion de l'Industrie et la structure universitaire concernée.

#### Article 5.- Application

Cette CONVENTION CADRE entre en vigueur dès sa signature par les deux parties.

Fait à Tunis le,

Fait à Tunis le, 13 OCT. 1999

LE MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE

  
Signé: DALI JAZI

  
Moncef BEN ABDALLAH

## Annexe 6 : charte du réseau national des pépinières

Ministère de l'Industrie, de l'Energie  
et des PME  
Agence de Promotion de l'Industrie  
API

Ministère de l'Enseignement  
Supérieur  
Direction Générale des Etudes  
Technologique (DGET)

### Charte du Réseau National Des Pépinières d'Entreprises En Tunisie

#### Préambule

Le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME et le Ministère de l'Enseignement Supérieur ont initié en commun un processus d'implantation des pépinières d'entreprises dans les espaces universitaires (convention cadre signée en 1999). L'Agence de Promotion de l'Industrie (API) et les Institutions Universitaires ont été chargées de mettre en oeuvre ce processus.

L'évolution de ce processus montre aujourd'hui qu'il existe trois types de pépinières d'entreprises sur le territoire tunisien : des pépinières promues par les établissements universitaires, des pépinières fonctionnant dans le cadre de « convention API/Universités » et des pépinières adossées aux technopôles. Ces pépinières ne sont pas structurées pour développer les échanges d'expériences entre-elles. Cela ne permet pas au porteur de projet de savoir très précisément où trouver les compétences nécessaires et de choisir la structure susceptible de répondre au mieux à ses besoins en matière d'accompagnement et d'hébergement.

Par ailleurs, chaque type de structure a mis en place sa méthodologie d'intervention et suit sa propre déontologie. Bien entendu, chacun a développé ses spécificités en fonction de son environnement. Cependant, le manque d'un référentiel commun aux pépinières d'entreprises ne garantit pas une qualité équivalente des services.

Forts de ce constat, les opérateurs se sont accordés pour mettre en réseau les pépinières d'entreprises opérationnelles sur le territoire.

La présente Charte a pour but de définir l'objet de ce réseau et de structurer son fonctionnement.

#### Définition d'une Pépinière d'Entreprises

La pépinière d'Entreprises est une structure d'accueil temporaire proposant des locaux, des aides et des services adaptés aux besoins spécifiques des entreprises nouvellement créées ou en voie de création.

## Objectifs :

Le Réseau National des pépinières d'entreprises vise la coordination des activités des pépinières opérationnelles notamment à travers les actions suivantes :

- Développer le flux d'informations
  - alimentation du site web national des pépinières d'entreprises,
  - élaboration d'un espace web spécifique à la consultation en ligne,
  - élaboration d'une base de données relatives aux projets créés,
  - publication d'un newsletter.
- Organiser des manifestations nationales autour de la création d'entreprises
  - Journées de partenariat,
  - Journées portes ouvertes,
  - Journées thématiques,
  - Forums,
  - Séminaires,
  - Salons, ...
- Promouvoir le Partenariat national et la Coopération internationale
  - Signature d'accord de partenariat entre le Réseau National des pépinières, les organismes nationaux et le secteur privé,
  - Facilitation de jumelage entre Pépinières tunisiennes et étrangères,
  - Missions d'expertises internationales.
- Développer les compétences des responsables en pépinières
  - Organisation de séminaires et de stages de formation au profit des responsables des pépinières.
  - Assistance au recrutement du personnel des pépinières d'entreprises,
- Mise en œuvre d'un processus de certification - qualité des prestations de pépinières d'entreprises.

## Bénéficiaires :

Le réseau est ouvert à toutes les pépinières implantées en Tunisie, notamment :

- Les pépinières d'entreprises adossées aux ISET,
- Les pépinières d'entreprises adossées aux écoles d'ingénieurs (ENIT, INSAT, ENIS et Ecole Polytechnique, ...),
- Les pépinières d'entreprises implantées dans les technopôles,
- Et tout autre type de pépinières d'entreprises en Tunisie.

## Fonctionnement

Le Réseau National des pépinières d'entreprises s'organise autour de deux organes de décision, à savoir :

- **Un Comité d'Orientation**, qui définit les orientations stratégiques. Ce comité est composé de :
  - Président du Réseau : Un des directeurs de pépinière,
  - Membres :
    - Les directeurs des pépinières d'entreprises,
    - Les coordinateurs pépinières des institutions universitaires concernées,

- Un représentant de l'Agence de Promotion de l'Industrie,
- Un représentant de la Direction Générale des Etudes Technologiques.

Le Comité d'Orientation se réunira tous les 06 mois et à chaque fois si besoin est.

- **Un Comité Technique de Coordination**, qui propose les actions à mener et les coordonne, appui les pépinières membres du réseau, met en œuvre la stratégie arrêtée par le Comité d'Orientation et évalue les actions du réseau et leur effet sur le développement de la création d'entreprises en Tunisie.

Cet organe est composé d'un directeur de coordination et d'une équipe dirigeante.

Le budget du réseau sera géré par l'API, l'engagement des dépenses se fera par le Directeur du Comité Technique de Coordination après accord du Directeur Général de l'API.

Pour l'Agence de Promotion de  
l'Industrie - API -

Pour les Instituts Supérieurs  
d'Etudes Technologiques - ISET -

-----  
Mohamed BEN ABDALLAH  
Directeur Général

-----  
Ahmed DHOUIB  
Directeur Général

## Annexe 7 - parrainages pépinière

### LISTE DES BANQUES CONVENTIONNEES AVEC L'API POUR LE PARAINNAGE DES PEPINIERS D'ENTREPRISES

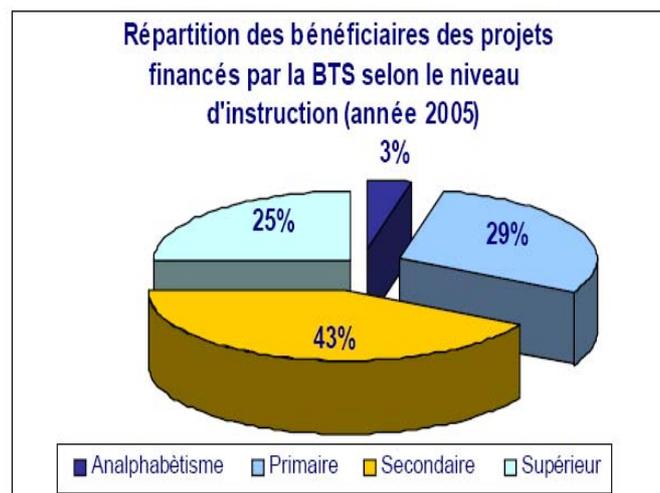
Pépinière parraine	Institution financière	Responsable	Adresse	Téléphone	Fax
- Pépinière de projets des communications de Tunis (El Ghazala)	Amen Bank	D.G	Av. Med V 1002 Tunis	71-835.500	71 833 517
- Djerba Création et Innovation - Jendouba Créatic	Arab Tunisian Bank « ATB »	D.G	9, Rue Hedi Noura - 1001 Tunis	71-351.155	
- Gafsa Technologie du Futur - Gabès Promotech	Banque de l'habitat « BH »	P.D.G	21, Av Kheireddine Pacha-1002 Tunis Belvédère	71 785 277	71 784 714
- Centre d'Innovation et de Développement (INSAT)	Banque de Tunisie	P.D.G	2 , Rue de Turquie 1001 Tunis	71-332.188	71 352 203
-Kairouan Innovation Technologique	Banque du Sud « BS »	D.G	95, Av de la Liberté - 1002 Tunis Belvédère	71 849 400	71 781 054
- Pépinière d'Entreprises du Technopole de Sfax	Banque Internationale Arabe de Tunisie « BIAT »	P.D.G	70-72 Av H. Bourguiba - 1000 Tunis	71-340 733	71 340 788
- Nabeul Elan Technologique - Sfax Innovation	Banque Nationale Agricole « BNA »	P.D.G	Rue Hédi Noura - 1001 Tunis	71 831 200	71 832 807
- Mahdia Entreprendre - Pépinière des Initiatives Innovantes - Technopole de Sousse	Société Tunisienne de Banque « STB »	P.D.G	Rue Hédi Noura - 1001 Tunis	71-340 477	71 330 669
- Carthage Innovation (EPT)	Union Bancaire pour le Commerce et d'Industrie « UBCI »	P.D.G	139, Av. de la Liberté 1002 Tunis	71-842 000	71 842 308
- Sousse Tec	Union Internationale de Banques « UIB »	D.G	65, Av. Habib Bourguiba 1000 Tunis	71-340.025	71 340 763
- Manartech (ENIT)	Banque Tuniso-libyenne	P.D.G	25, Av. Khaierddine Bacha BP 1021 1002 Tunis	71-108 500	71-108 584
- Le Kef Essor Technologique	Banque Tunisienne de Solidarité	P.D.G	Av. Mohamed V 1002 Tunis	71-795.612	71-845 537
- Radès Technologie Plus	Banque de Financement des PME	P.D.G	Montplaisir BP 180 1073 Tunis	71-784.584	71-795.424
- Innotech (Technopole Borj Cedria)	Banque Franco-tunisienne	P.D.G	Rue 8365 Résidence Nesrine Mont plaisir BP 205 1073 Tunis	71 953 355	71.953.326

## Annexe 8 – L'évolution des financements de BTS

### Evolution du nombre des bénéficiaires des projets financés par la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) selon le niveau d'instruction

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Analphabète	249	642	696	639	306	188	172	268
Primaire	3 122	6 434	6 499	5 305	3 728	2 347	2 198	2 245
Secondaire	3 115	6 291	6 050	5 417	4 716	3 210	3 351	3 249
Supérieur	812	1 425	1 307	960	1 436	1 653	1 865	1 905
<b>Total</b>	<b>7 298</b>	<b>14 792</b>	<b>14 552</b>	<b>12 324</b>	<b>10 186</b>	<b>7 398</b>	<b>7 586</b>	<b>7 667</b>

Source : Banque Tunisienne de Solidarité



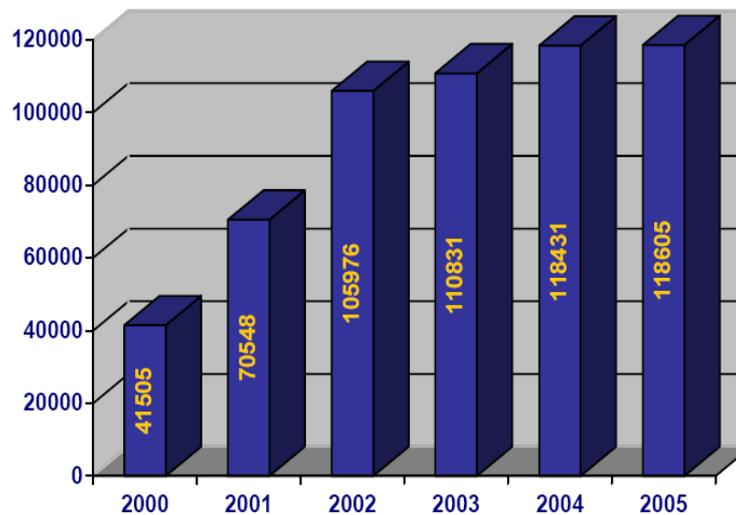
## Annexe 9 : Statistiques du Fonds 21-21

### Evolution du nombre des bénéficiaires du Fonds National de l'Emploi (21-21)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Nombre total des bénéficiaires</b>	<b>41 505</b>	<b>70 548</b>	<b>105 976</b>	<b>110 831</b>	<b>118 431</b>	<b>118 605</b>
Dont niveau supérieur	4 576	5 792	5 560	7 802	8061	14 468
<b>Part (%)</b>	<b>11,02%</b>	<b>8,21%</b>	<b>5,24%</b>	<b>7,04%</b>	<b>6,80%</b>	<b>12.20%</b>

Source :Fonds National de l'Emploi

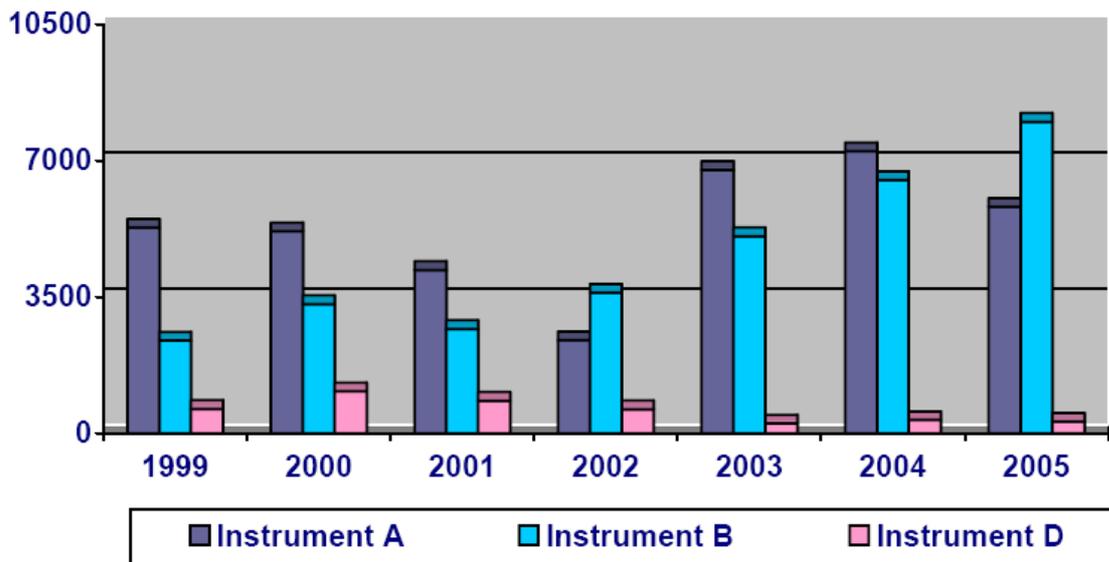
### Evolution du nombre des bénéficiaires du Fonds National de l'Emploi



## Annexe 10 : Evolution des bénéficiaires du FIAP par instrument

Instruments		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>A</b>	Adaptation. Insertion	5278	5184	4191	2391	6763	7243	5809
<b>B</b>	Formation entrepreneuriale	1304	1893	2052	2591	3374	4806	5670
	Formation technique	418	557	252	228	363	318	472
	Formation en Gestion	610	690	205	636	787	990	1196
	Bourse d'accompagnement	47	133	169	131	460	356	968
	Formation Facilitateurs		44		20	67	25	8
<b>Total B</b>		<b>2379</b>	<b>3317</b>	<b>2678</b>	<b>3606</b>	<b>5051</b>	<b>6495</b>	<b>8003</b>
<b>D</b>	Augmentation de l'employabilité	625	1071	827	615	251	338	300
<b>Total</b>		<b>8282</b>	<b>9572</b>	<b>7696</b>	<b>6612</b>	<b>12065</b>	<b>14076</b>	<b>14423</b>

Source : Indicateurs d'activité, ANETI



## Annexe 11 : Evolution de la population active

### Evolution de la population active par sexe

En milliers

	1984	1989	1994	1999	2004
Hommes	1681,7	1866,0	2119,3	2379,0	2444,1
Femmes (En%)	455,5 (21,3)	494,0 (20,9)	653,1 (23,6)	773,8 (24,6)	884,5 (26,6)
<b>Total</b>	<b>2137,2</b>	<b>2360,0</b>	<b>2772,4</b>	<b>3143,9</b>	<b>3328,6</b>

Source : Recensement Général de la Population et de l'Habitat (1984, 1994, 2004) / Enquête Nationale sur l'Emploi (1989, 1999) , INS

### Evolution de la population active par tranche d'âge

En milliers

	1984	1989	1994	1999	2004
15-17 ans	147,9	156,8	175,4	137,0	98,8
18-59 ans	1864,9	2064,8	2433,1	2827,8	3105,0
60 et plus	124,4	138,4	163,9	179,1	124,8
<b>Total</b>	<b>2137,2</b>	<b>2360,0</b>	<b>2772,4</b>	<b>3143,9</b>	<b>3328,6</b>

Source : Recensement Général de la Population et de l'Habitat (1984, 1994, 2004) / Enquête Nationale sur l'Emploi (1989, 1999) , INS

### Evolution des taux d'activité par sexe

En milliers

	1984	1989	1994	1999	2004
Hommes	78,6	75,4	73,8	72,6	67,8
Femmes	21,8	20,3	22,9	23,7	24,2
<b>Total</b>	<b>50,5</b>	<b>48,1</b>	<b>48,4</b>	<b>48,2</b>	<b>45,8</b>

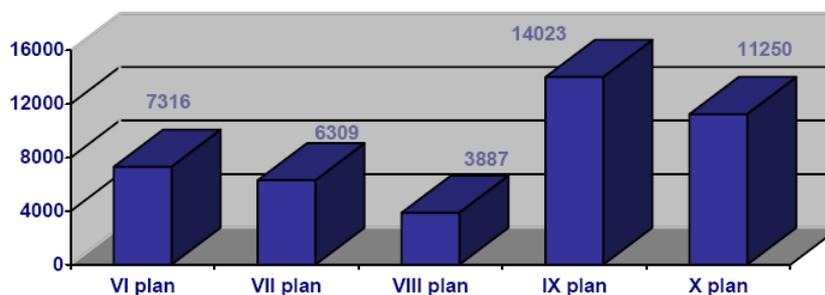
Source : Recensement Général de la Population et de l'Habitat (1984, 1994, 2004) / Enquête Nationale sur l'Emploi (1989, 1999) , INS

## Annexe 12 : Statistiques FONAPRA

PLAN	Nombre	Valeur (MD)	Création d'emploi
VI plan (1982-1986)	<b>7 316</b>	<b>60 674</b>	<b>29 264</b>
VII plan (1987-1991)	<b>6 309</b>	<b>92 922</b>	<b>25 236</b>
VIII plan (1992-1996)	<b>3 887</b>	<b>69 943</b>	<b>15 548</b>
IX plan (1997-2001)	<b>14 023</b>	<b>137 571</b>	<b>56 092</b>
X plan (2002-2005)	<b>11 250</b>	<b>112 246</b>	<b>37 828</b>
<b>Total</b>	<b>42 785</b>	<b>473 356</b>	<b>171 140</b>

Source : BCT

**Evolution du nombre des bénéficiaires des projets financés par le FONAPRA**



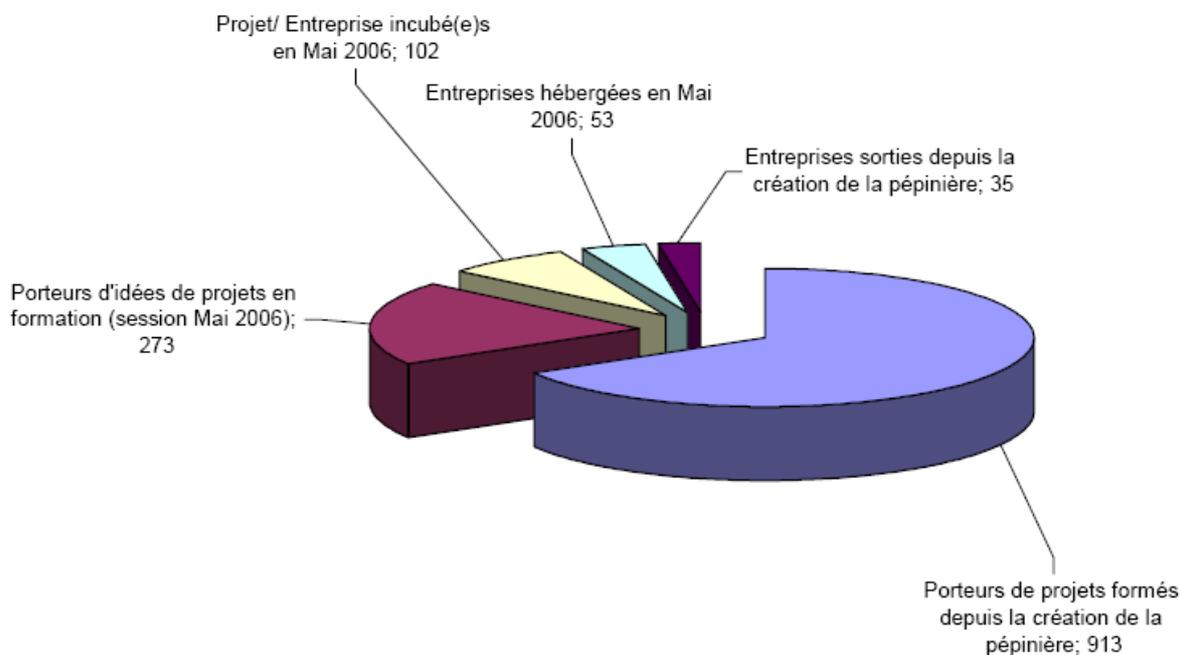
## Annexe 13 : Statistiques Pépinière API -Universités

### ACCOMPAGNEMENT EN PEPINIERS

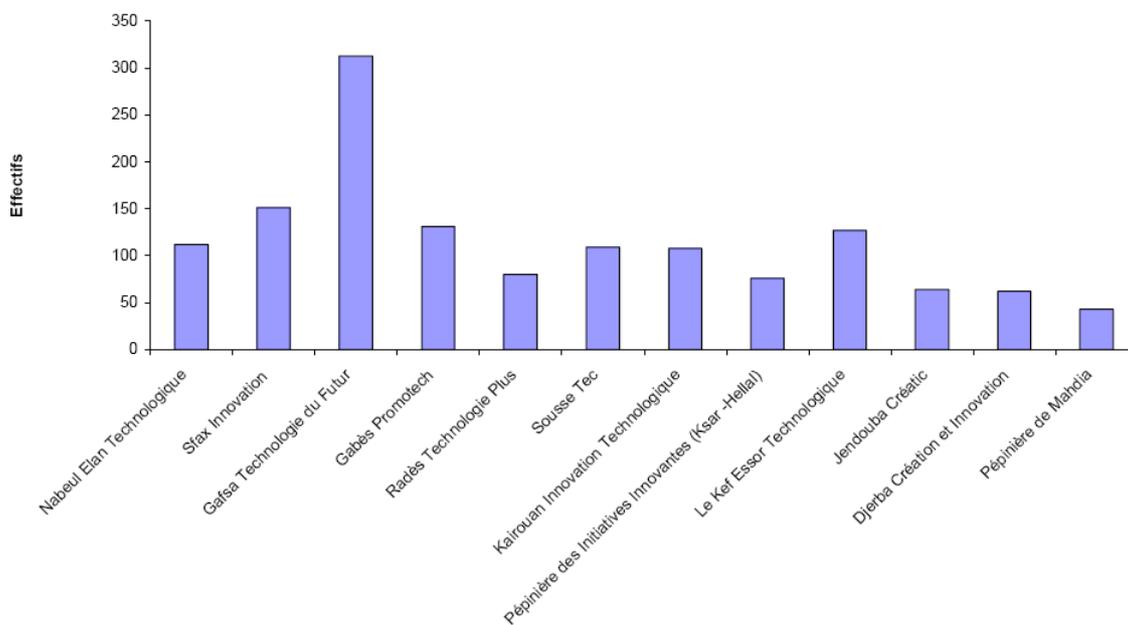
Situation arrêtée en Mai 2006

Pépinières d'Entreprises	Date de création de la pépinière	Porteurs de projets formés depuis la création de la pépinière	Porteurs d'idées de projets en formation (session Mai 2006)	Projet/ Entreprise incubé(e)s en Mai 2006	Entreprises hébergées en Mai 2006	Entreprises sorties depuis la création de la pépinière	Total
Nabeul Elan Technologique	Oct.2001	73	25	3	5	6	112
Sfax Innovation	Janv.2002	100	23	15	10	3	151
Gafsa Technologie du Futur	Mars 2003	244	45	13	8	3	313
Gabès Promotech	Janv.2003	83	25	15	5	3	131
Radès Technologie Plus	Sept.2003	25	33	8	8	6	80
Sousse Tec	Sept.2003	72	14	12	5	6	109
Kairouan Innovation Technologique	Juin 2004	78	18	6	4	2	108
Pépinière des Initiatives Innovantes (Ksar -Hellal)	Aout 2004	44	15	12	4	1	76
Le Kef Essor Technologique	Nov. 2004	97	26	4	0	0	127
Jendouba Créatic	Oct. 2004	38	14	7	0	5	64
Djerba Création et Innovation	Fév. 2005	42	15	3	2	0	62
Pépinière de Mahdia	Juin. 2004	17	20	4	2	0	43
<b>Total</b>		<b>913</b>	<b>273</b>	<b>102</b>	<b>53</b>	<b>35</b>	<b>1376</b>

### Formation et Accompagnement en Pépinières - Mai 2006 -



### Accompagnement par pépinière depuis sa création jusqu'au Mai 2006



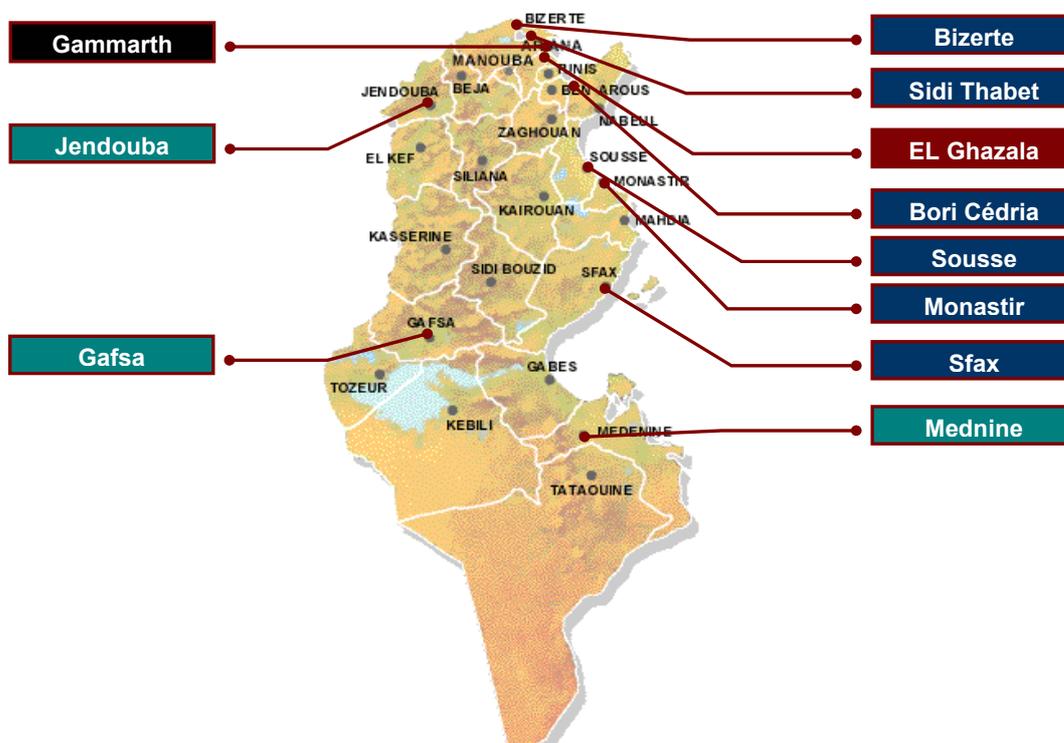
**LISTE DES BANQUES CONVENTIONNEES AVEC L'API POUR LE PARAINNAGE DES PEPINIERS D'ENTREPRISES**

<b>Pépinière parraine</b>	<b>Institution financière</b>	<b>Responsable</b>	<b>Adresse</b>	<b>Téléphone</b>	<b>Fax</b>
- Pépinière de projets des communications de Tunis (El Ghazala)	Amen Bank	D.G	Av. Med V 1002 Tunis	71-835.500	71 833 517
- Djerba Création et Innovation - Jendouba Créatic	Arab Tunisian Bank « ATB »	D.G	9, Rue Hedi Noura - 1001 Tunis	71-351.155	
- Gafsa Technologie du Futur - Gabès Promotech	Banque de l'habitat « BH »	P.D.G	21, Av Kheireddine Pacha- 1002 Tunis Belvédère	71 785 277	71 784 714
- Centre d'Innovation et de Développement (INSAT)	Banque de Tunisie	P.D.G	2 , Rue de Turquie 1001 Tunis	71-332.188	71 352 203
-Kairouan Innovation Technologique	Banque du Sud « BS »	D.G	95, Av de la Liberté - 1002 Tunis Belvédère	71 849 400	71 781 054
- Pépinière d'Entreprises du Technopole de Sfax	Banque Internationale Arabe de Tunisie « BIAT »	P.D.G	70-72 Av H. Bourguiba - 1000 Tunis	71-340 733	71 340 788
- Nabeul Elan Technologique - Sfax Innovation	Banque Nationale Agricole « BNA »	P.D.G	Rue Hédi Noura - 1001 Tunis	71 831 200	71 832 807
- Mahdia Entreprendre - Pépinière des Initiatives Innovantes - Technopole de Sousse	Société Tunisienne de Banque « STB »	P.D.G	Rue Hédi Noura - 1001 Tunis	71-340 477	71 330 669
- Carthage Innovation (EPT)	Union Bancaire pour le Commerce et d'Industrie « UBCI »	P.D.G	139, Av. de la Liberté 1002 Tunis	71-842 000	71 842 308
- Sousse Tec	Union Internationale de Banques « UIB »	D.G	65, Av. Habib Bourguiba 1000 Tunis	71-340.025	71 340 763
- Manartech (ENIT)	Banque Tuniso-libyenne	P.D.G	25, Av. Khaierddine Bacha BP 1021 1002 Tunis	71-108 500	71-108 584
- Le Kef Essor Technologique	Banque Tunisienne de Solidarité	P.D.G	Av. Mohamed V 1002 Tunis	71-795.612	71-845 537
- Radès Technologie Plus	Banque de Financement des PME	P.D.G	Montplaisir BP 180 1073 Tunis	71-784.584	71-795.424
- Innotech (Technopole Borj Cedria)	Banque Franco- tunisienne	P.D.G	Rue 8365 Résidence Nesrine Mont plaisir BP 205 1073 Tunis	71 953 355	71.953.326

## Annexe 14 : Parrainage SICAR - pépinières

Pépinière	SICAR parrainante	Responsable	Téléphone
Nabeul Elan Technologique	SODICAB	Alaya BETTAIEB	72.230.240
Sfax Innovation	SODICAB	Alaya BETTAIEB	72.230.240
Gafsa Technologie du Futur	SIM SICAR/ FRDCM	Mohamed RIAHI/ Ali OULED ALAYA	71.780.140 76.228.788
Gabès Promotech	SIM SICAR/ Gabès INVEST SICAR	Mohamed RIAHI/ Abderrazek BEN AMMAR	71.780.140 71.889.401
Kairouan Innovation Technologique	SIDCO SICAR	Riadh ABIDA	77.233.222
Le Kef Essor Technologique	SODINO SICAR	Abdessalem MOHSNI	78.873.077
Jendouba Créatic	SODINO SICAR	Abdessalem MOHSNI	78.873.077
Pépinière des initiatives Innovantes (Ksar Hellal)	SIM SICAR	Mohamed RIAHI	71.780.140
Djerba Création et Innovation	SODIS SICAR	Mustapha ABDELKEBIR	75.642.628
Mahdia Entreprendre	ATD SICAR	Seifeddine ELBJAOUI	71.351.155
Radès Technologie Plus	SICAR INVEST	Abdelwaheb BELLAEJ	71.894.851
Sousse Tec	STB SICAR	Abdelmajid CHHAIDER	71.238.729
Centre d'Innovation et de Développement (INSAT) (Tunis)	UNIVERS INVEST SICAR	Salma BELLAGHA	71.347.121
Carthage Innovation (EPT)	SPPI	Samir MARRAKCHI	71.862.444
Manartech (ENIT)	TUNINVEST	Zied OUESLATI	71.862.311
Innotech (Technopole Borj Cedria)	SODICAB/ UIB SICAR	Alaya BETTAIEB/ Néjib ESSAFI	72.230.240 71.241.113
Pépinière de projets des communications (El Ghazala)	Ikdam Gestion (Fond d'amorçage)	Abdessalem MOHSNI	71.336.166 78.873.077
Pépinière d'Entreprises du Technopole de Sfax	SODICAB	Alaya BETTAIEB	72.230.240
Pépinière du Technopole de Sousse	ATD SICAR	Seifeddine ELBJAOUI	71.351.155

## Annexe 15 : Le projet de pépinières spécialisées des technôpoles



## Annexe 16 : Le programme PMI

### III. Programme de modernisation industrielle

#### Objectif spécifique

Faciliter l'adaptation des entreprises, plus particulièrement les PME/PMI, pour faire face à la concurrence internationale et aux conditions de la future zone de libre échange (améliorer leur compétitivité) et promouvoir la création de nouvelles entreprises.

#### Résultats attendus

- Réaliser des diagnostics d'entreprises, élaborer et mettre en œuvre des 'business plans' destinés à améliorer toutes les fonctions de ces entreprises ainsi que leurs investissements immatériels ;
- Améliorer et harmoniser les cadres institutionnels, législatifs et réglementaires de tous les aspects liés à la qualité (public et privé), la normalisation et évaluation technique, la certification, l'accréditation et la métrologie ; et mise en conformité avec l'approche européenne (notamment pour les secteurs jugés prioritaires par leur potentiel d'exportation);
- Moderniser le système de la propriété intellectuelle et l'application de la protection effective des droits de propriété ;
- Mettre à niveau les services liés à l'industrie/création d'entreprises (incubateurs) nouvelles technologies, travail à distance et mise en réseau des PME ;
- Renforcer les structures d'appui aux entreprises (chambres de commerce et de l'industrie, associations patronales, fédérations industrielles) ;
- Compléter des actions de formation et d'assistance aux centres techniques pour répondre aux besoins des entreprises;
- Appui au design d'un Fonds de garantie (assistance technique).

#### Indicateurs de performance

##### Nombre d'entreprises compétitives

- Nombre d'entreprises mises à niveau proposant des biens et des services de qualité et compétitifs capables de relever les défis de l'ouverture, d'affronter la concurrence et de conquérir des parts de marchés étrangers et volume d'investissement réalisé ;
- Mise en œuvre de mécanismes destinés à la création de nouvelles entreprises (PME /PMI) et nombre d'entreprises créés ;
- Création/amélioration de services et institutions répondant aux exigences évolutives des entreprises ;
- Participation plus grande du secteur privé à la prestation d'assistance et d'appui aux entreprises ;
- Introduction et maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication;
- Elaboration de mécanismes permettant le rapprochement entre les systèmes de Recherche et de Production ;
- Mise en œuvre des réglementations et des procédures et de systèmes en harmonie avec les normes et réglementations techniques internationales et notamment européennes (normalisation, métrologie, organismes d'attestation de conformité et d'accréditation) ;
- Evolution du nombre d'entreprises, des produits et de services publics certifiés conformes aux normes de qualité ;
- Nombre de centres techniques équipés en moyens humains et matériels et secteurs d'intervention.

### **Description succincte du programme**

Les composantes englobent des activités d'assistance technique et de dotation d'équipement ayant un effet de masse critique sur le développement du secteur privé. Les activités seront développées en complémentarité avec les programmes "promotion de la qualité" ainsi que les activités menées dans le cadre régional. Il s'agit pour l'essentiel:

- d'un appui à la mise à niveau des PME/PMI en vue de la réalisation des diagnostics, de l'élaboration et de la mise en œuvre des 'business plans';
- du développement et renforcement des infrastructures qualité y inclus la normalisation, la réglementation technique, la certification, l'accréditation et la métrologie en conformité avec l'approche européenne;
- de la modernisation du système de propriété intellectuelle;
- du développement et le renforcement des centres techniques;
- de la mise à niveau de services liés à l'industrie/ et l'appui à la création d'entreprises (incubateurs, pôles technologiques, travail à distance) et à l'innovation et sa diffusion (mécanismes favorisant l'innovation et les transferts de technologie et rapprochement recherche et entreprise);
- De l'appui au design d'un Fonds de garantie (assistance technique);

Maître d'œuvre Ministère de l'industrie

Bénéficiaires: Ministères et administrations concernés; entreprises et associations professionnelles.

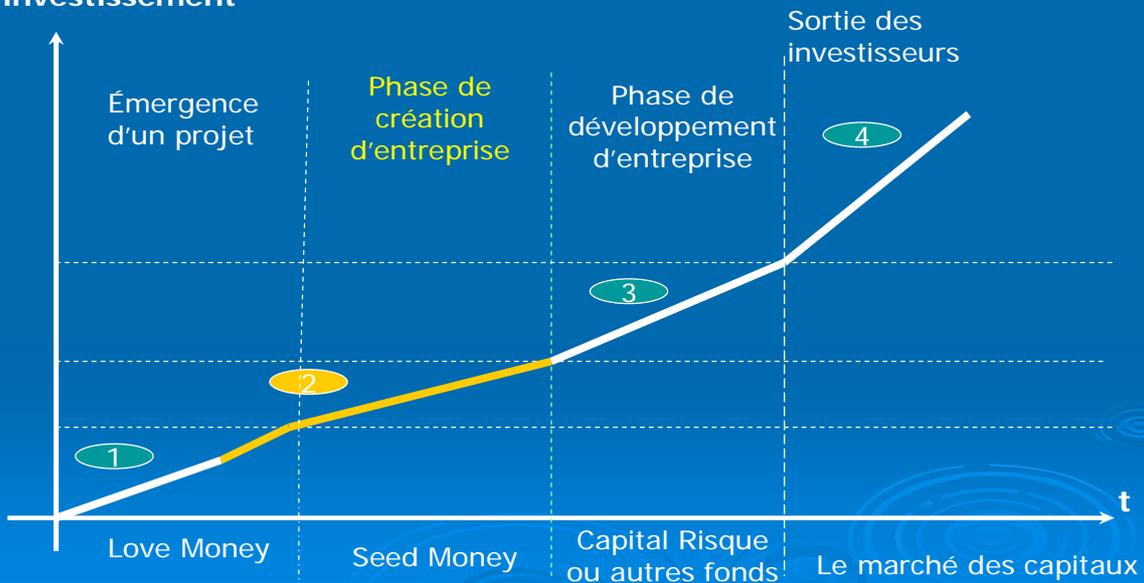
Conditions spécifiques: Mise en œuvre continue de la politique de mise à niveau

Budget indicatif: 50 millions €

## Annexe 17 : Business Angels et Financement d'entreprises technologiques

### La filière du financement des entreprises technologiques

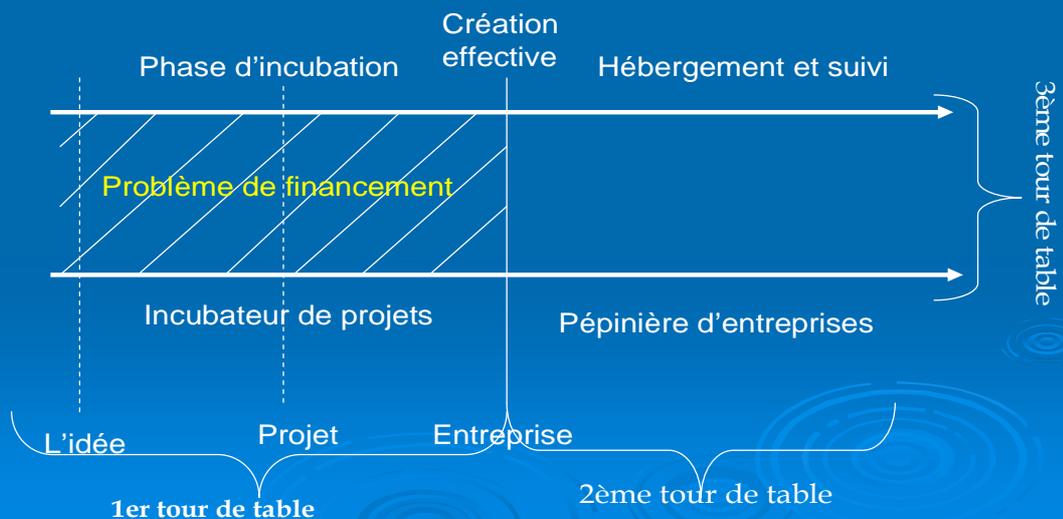
L'investissement



Mardi 16 mai 2006

8

### L'intervention du BA au cours du processus d'incubation

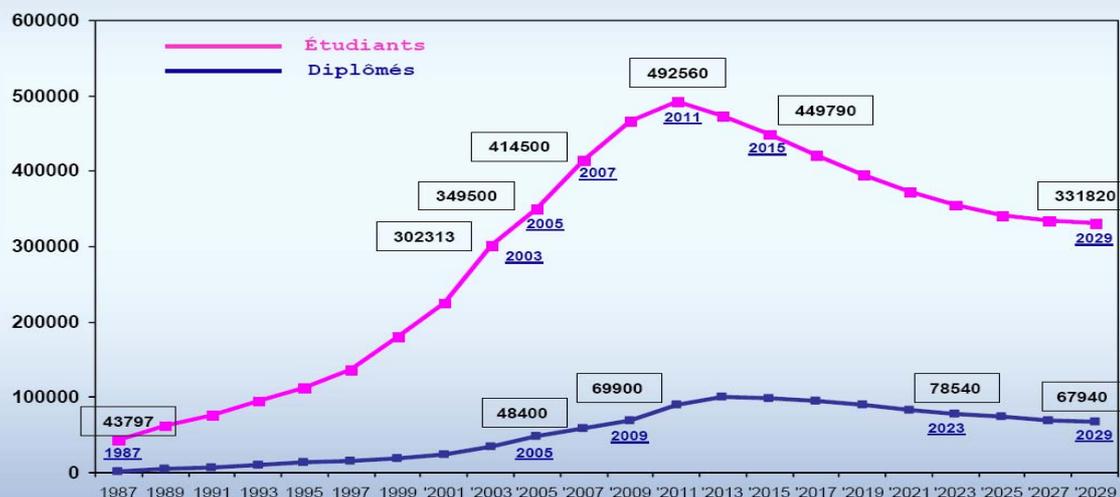


Mardi 16 mai 2006

20

## Annexe 18 : Enseignement Supérieur en Tunisie

### 1.1.2. Étudiants et Diplômés 2030



Source : Ministère de l'Enseignement Supérieur 2005

### 1.1.4. Taux de scolarisation à l'université, 19-24 ans, 2009



Source : Ministère de l'Enseignement Supérieur 2005

## Annexe 19 : Fiche projet et dossier d'entreprise d'entrée en pépinière

### -Fiche projet-

#### Le promoteur

##### I – Votre identité

Nom ..... Prénom .....

Adresse : .....

Tél. fixe ..... Portable ..... Fax .....

Date et lieu de naissance : .....

C.I.N. : .....

##### II - Votre formation

Niveau d'études : BAC :   DEST :   Licence :

Maitrise :   Ingénieur :   Autres

Dernier(s) diplôme(s) obtenu(s) : .....

Nom de l'établissement : .....

Formation professionnelle : .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

##### III - Etat d'avancement du projet : (cocher la case correspondante)

Repérez l'avancement de votre projet par rapport aux critères suivants :

Projet encore à l'état d'idée .....

(Vous avez une idée approximative de ce que vous voulez faire, mais il faut préciser les choses, vous n'avez pas encore réalisé

d'études de faisabilité, vous n'avez pas commencé l'étude du marché ou du produit)

Projet formalisé .....

(Vous savez précisément ce que vous voulez faire, vous avez une idée du marché, vous connaissez les produits ou les services que

vous allez vendre, vous avez une idée des besoins de financement, mais il vous reste des études à faire sur tous ces points)

Plan d'affaires .....

(Vous avez rédigé un plan d'affaires, vous disposez de tous les éléments pour démarrer l'activité, il vous reste peut-être les

financements à trouver)

##### IV - Votre marché :

Dans ce paragraphe indiquez ce vous savez de votre marché :

(Qui sont vos clients ? Sur quel secteur géographique se trouvent-ils ? Quelle est la concurrence ? Quels prix sont-ils pratiqués ?

Quels seront vos circuits de distribution ? etc...)

##### V – Vos produits ou services :

Dans ce paragraphe présentez vos produits et services:

Décrivez les produits, le processus de production, leurs coûts de revient, leurs caractéristiques par rapport aux produits concurrents,

à quel stade de développement sont-ils (concept, prototype, pré-série) ? etc...

##### VI – Résidus et nuisances :

Indiquez quels seront les résidus et les nuisances qui seront générés par votre activité ?

Résidus air, eau, solides ? Nuisances sonores, odeurs, autres (préciser)

##### VIII-Implantation du projet : Pépinière

Hors murs  Délégation : .....

##### IX – Investissements :

Indiquer le montant total en dinars des investissements nécessaires pour la réalisation du projet ?

Indiquer la liste des machines nécessaires à votre activité et leur valeur en dinars ?

##### X – Financements :

Quels sont les financements nécessaires et comment pensez vous les réunir ?

Avez vous évalué vos besoins de financements pour les investissements, le besoin en fonds de roulement, les

pertes de démarrage ? Avez vous déjà effectué des demandes ou rassemblé des financements ?

##### XI - Emplois créés envisagés :

Combien d'emplois pensez vous créer ?

Emplois au démarrage de l'activité et au bout de deux ou trois ans ? Si vous l'avez déjà évalué, emplois par catégorie de personnel ?

##### XII- Vos partenaires envisagés :

Avez vous déjà conclu ou envisagé des partenariats avec d'autres organismes ou entreprises ?

Les partenariats peuvent être techniques, commerciaux, financiers, industriels, de parrainage, etc...?

##### XIII– Points forts et points faibles de votre projet

Quels sont à votre avis, et dans la situation actuelle, les points forts et les points faibles de votre projet ?

##### XIV – Quelles prestations ou services attendez-vous de la pépinière d'entreprises ?













# Table des abréviations

<b>AFI</b>	Agence Foncière Industrielle
<b>ANCE</b>	Agence Nationale à la Création d'Entreprises devenue <b>APCE</b>
<b>ANETI</b>	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
<b>ANPE</b>	Agence Nationale Pour l'Emploi
<b>API</b>	Agence de Promotion de l'Industrie
<b>ATFP</b>	Agence Tunisienne de Formation Professionnelle
<b>BCT</b>	Banque Centrale Tunisienne
<b>BTKD</b>	Banque Tunisienne Koweïtienne de Développement
<b>BTS</b>	Banque Tunisienne de Solidarité
<b>CAPMI</b>	Centre d'Appui à la <b>PMI</b>
<b>CCI</b>	Chambres de <b>Commerces</b> et d'Industrie
<b>CDII</b>	Centre de <b>Documentation</b> et d'Information Industrielle
<b>CDTP</b>	Centre de <b>Développement</b> des <b>Technologies Postales</b>
<b>CE</b>	Commission Européenne
<b>CEEI</b>	Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation
<b>CEFE</b>	Création d'Entreprises et Formation d'Entrepreneurs
<b>CEI</b>	Centres d'Entreprises et d'Innovation
<b>CEPEX</b>	Centre de Promotion des Exportations
<b>CEPI</b>	Centre d'Etudes et de Prospective Industrielles
<b>CFGA</b>	Centre de Facilitations et de Gestion des Avantages
<b>CIFODE'COM</b>	Centre d'Information, de Formation, de Documentation et d'Etudes en Communication
<b>CNCE</b>	Conseil National de la Création d'Entreprises
<b>CSCE</b>	Centre de Soutien à la Création d'Entreprises
<b>CSIP</b>	Configuration Stratégique Instantanée Perçue
<b>EBAN</b>	European Business Angels Network
<b>EBN</b>	European Business and Innovation Network
<b>EPT</b>	Ecole Polytechnique de Tunis
<b>FIAP</b>	Fonds d'Insertion et d'Adaptation Professionnelle
<b>FITI</b>	Fonds d'Incitation à l'Innovation dans les Technologies de l'Information
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>FNE</b>	Fonds National pour l'Emploi
<b>FNS</b>	Fonds National de Solidarité
<b>FOPRODI</b>	Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle
<b>FONAPRAM</b>	Fonds National de la Promotion de l'Artisanat et des Petits Métiers
<b>FSEG T</b>	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis
<b>IASP</b>	Association Internationale des Parcs Scientifiques
<b>IDE</b>	Investissement Direct Etranger
<b>IDFI</b>	Incubateur Ile-de-France Innovation
<b>IFSI</b>	Ile-de-France Sud Incubation
<b>IKED</b>	International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development
<b>INIT</b>	Institut National des Ingénieurs de Tunis
<b>ISET Com</b>	Institut Supérieur des Etudes Technologiques des Communications
<b>ISG T</b>	Institut des Sciences de Gestion de Tunis
<b>NBIA</b>	American National Business Incubators Association
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>ONA</b>	Office National de l'Artisanat
<b>PAS</b>	Programme d'Ajustement Structurel
<b>PDRJ</b>	Programme de Développement Rural Intégré
<b>PDUI</b>	Programme de Développement Urbain Intégré
<b>PMI</b>	Programme de Modernisation Industrielle
<b>SupCom</b>	Ecole Supérieure des Communications
<b>UGTT</b>	Union Générale Tunisienne du Travail
<b>UNET</b>	Université Nationale Expérimentale de Tachira (Venezuela)
<b>UTICA</b>	Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat
<b>UTM</b>	Université de Tunis El Manar



# Table des tableaux

Tableau 1 - Les thèmes de recherches en entrepreneuriat (Filion, 1997) .....	49
Tableau 2 - Exemples de catégories d'appui à l'entrepreneuriat .....	54
Tableau 3 - La filière d'appui à l'entrepreneuriat (adapté Bruyat, 1992) .....	62
Tableau 4 - Les variables de définitions d'incubateur .....	77
Tableau 5 - Les différentes catégories de pépinières et incubateurs .....	79
Tableau 6 - Les approches des recherches sur les incubateurs identifiés par Albert et Gaynor (2001) .....	90
Tableau 7 – Les orientations de recherches identifiées par Hackett et Dilts (2004).....	94
Tableau 8 - Classification d'Allen & McCluskey (1990).....	96
Tableau 9 - Les principaux constats des études de l'impact de l'incubation (Hackett et Dilts, 2004).	104
Tableau 10 - Les quatre générations d'incubateurs .....	114
Tableau 11 - Le profil des entrepreneurs technologiques (Bernasconi, 2003) .....	142
Tableau 12 - Les attributs et les types de développement des projets .....	143
Tableau 13 - Les habilités des entrepreneurs par catégorie de compétence .....	175
Tableau 14 - Les facteurs de choix d'une double étude qualitative multi-sites par entretiens approfondis .....	204
Tableau 15- Les caractéristiques des personnes rencontrées en entretien .....	210
Tableau 16 - Les données relatives aux incubés de notre échantillon .....	213
Tableau 17- Synthèse des centres de l'API .....	239
Tableau 18- Les rôles généraux et les rôles pour le développement de l'entrepreneuriat de l'ANETI	240
Tableau 19 - Les sources d'idées et les configurations des incubés .....	317
Tableau 20 - Les résultats relatifs aux caractéristiques des incubés.....	331
Tableau 21- La matrice des besoins perçus de E2 et de E3 par les incubés porteurs de projets en phase de pré incubation .....	343
Tableau 22 -Les critères de mesures du succès de l'incubation .....	380



# Table des figures

Figure 1 : Construction de l'objet de recherche.....	31
Figure 2 - Relation entre la théorie et les observations empiriques.....	35
Figure 3 - L'articulation de la recherche et plan de la thèse.....	38
Figure 4 - L'enchaînement des chapitres 1, 2 et 3.....	42
Figure 5 - Les composantes du système d'incubation (Smilor, 1987a).....	99
Figure 6 - Le système d'incubation de coproduction de valeur.....	115
Figure 7 - Les deux conceptions du processus d'incubation.....	118
Figure 8 - Les phases du processus d'incubation UNET (Hulett et Pérez, 2002).....	119
Figure 9 - Le processus d'incubation (Masmoudi, 2006).....	120
Figure 10 - La place et le rôle du pré incubateur dans le système d'innovation.....	122
Figure 11 - La place du pré incubateur dans l'environnement entrepreneurial.....	125
Figure 12 - Le processus de pré incubation de Hulett et Pérez (2002).....	128
Figure 13 - Les sous processus de l'incubation.....	136
Figure 14 - Le processus de création d'entreprises (ANCE, op. cité Bares, 2004).....	139
Figure 15 - Le processus entrepreneurial des entreprises technologiques (Bernasconi, 2003).....	141
Figure 16 - Le processus de création d'entreprises technologiques (Laferté et Saint-Pierre, 2002)..	145
Figure 17 - Modèle 1 : L'incubateur d'entreprises généralistes.....	155
Figure 18 - Modèle 2 : L'incubateur de projets.....	155
Figure 19 - Modèle 3 : L'incubateur de projets spécialisés.....	156
Figure 20 - Modèle 4 : L'incubateur d'entreprises.....	156
Figure 21 - Modèle 5 : L'incubateur d'idées.....	157
Figure 22 - Les modèles d'incubation théoriques.....	160
Figure 23 - Les variables influençant les stratégies de déploiement des structures d'incubation.....	165
Figure 24 - Les composantes de base du processus de création.....	170
Figure 25 - La confrontation des composantes de la démarche de création.....	172
Figure 26 - Le modèle des « 3E » (Paturel, 1997, p15).....	178
Figure 27 - Les projets à aider et ceux à éviter selon le type d'incubateur (adapté de Paturel, 1997)	180
Figure 28 - La dynamique du modèle des « 3E » (Paturel et Masmoudi, 2005).....	181
Figure 29 - L'évolution théorique des «3E» au cours du processus d'incubation.....	182
Figure 30- L'enchaînement des chapitres 4, 5 et 6.....	192
Figure 31 - La typologie des incubés de l'échantillon.....	212
Figure 32- Le guide d'entretien auprès des incubés.....	217
Figure 33 - Le guide d'entretien auprès des dirigeants des pépinières.....	218
Figure 34- Les huit catégories mères de notre échantillon d'incubés.....	222
Figure 35 - Les sept catégories mères de notre échantillon de dirigeants.....	224
Figure 37- Le mécanisme de financement de micro-crédits de la BTS.....	259
Figure 38 - Le cadre de l'appui à la création d'entreprises en Tunisie.....	262
Figure 39- Evolution des entreprises accompagnées en pépinières (Lachtar, 2005).....	266
Figure 40- Les domaines de création de valeur (Campbell, Kendrich et Samuelson, 1985).....	267
Figure 41- Le processus d'incubation des pépinières API-Universités.....	268
Figure 42- le processus de pré sélection des porteurs de projets.....	270
Figure 43- Le positionnement de la pépinière de projets de communication dans son environnement.....	277
Figure 44- Le processus de pré incubation de la pépinière de projets de communication.....	282
Figure 45- La phase d'incubation au sein de la pépinière de projets de communication.....	284
Figure 46- Le modèle d'incubation des pépinières API-Universités.....	290
Figure 47- Le modèle d'incubation évolué des pépinières d'entreprises API-Universités.....	290
Figure 48 - Le modèle d'incubation de la pépinière de projets de communication.....	297
Figure 49- Evolution du modèle d'incubation de la pépinière de projets de communication.....	299
Figure 50 - Le processus d'application d'une nouvelle technique et le développement des motivations entrepreneuriales.....	322
Figure 51 - La motivation principale des incubés.....	326
Figure 52 - Effets des motivations et aspirations sur le positionnement des incubés dans le modèle des « 3E ».....	329

Figure 53 - L'échelle de mesure de E2 et E3 .....	333
Figure 54 - Les besoins en compétences et en ressources perçus par l'incubé HR avant incubation.....	336
Figure 55 - Les besoins en compétences managériales et en ressources logistiques et financières perçus par l'incubé JA avant incubation .....	336
Figure 56 - Les besoins en ressources logistiques perçus par l'incubé MD avant incubation.....	337
Figure 57 -Les besoins perçus de E2 et de E3 par les incubés BSY .....	340
Figure 58- les besoins perçus de E2 et de E3 par les incubés SS, BHMZ, BSA, MK et ZIS .....	341
Figure 59 - Le repositionnement stratégique du projet SS et le rapprochement de la zone de cohérence stratégique .....	348
Figure 60 - La cohérence du projet perçue par l'incubé HR à la fin de la phase d'incubation.....	352
Figure 61 - La matrice d'évaluation de E2 et de E3 perçus par les incubés SS et HR.....	352
Figure 62 - La dynamique des «3E» perçue par l'incubé JA à la fin de l'incubation.....	356
Figure 63 - la cohérence du projet perçue par les incubés BHMZ à la fin de l'incubation.....	360
Figure 64 - Les besoins de E2 perçus par les incubés BSA à la fin de l'incubation .....	362
Figure 65 - La matrice d'évaluation des besoins perçus par les incubés JA, BHMZ, BSA, ZI et MD à la fin de l'incubation .....	363
Figure 66 - Les 3E perçus par l'entrepreneur NM pour son entreprise avant l'entrée en pépinière ...	369
Figure 67 - Les 3E perçus par l'entrepreneur ZI pour son entreprise avant l'entrée en pépinière.....	370
Figure 68 - les 3E perçus des entreprises HG, EIOM, BMN et BS avant l'entrée en post incubation	371
Figure 69 - la matrice d'évaluation des besoins perçus par les entrepreneurs NM, ZI, HG, EIOH, BMN et BS avant l'entrée en pépinière.....	372
Figure 70 - Les 3E perçus pour l'entreprise NM à la sortie de la post incubation.....	374
Figure 71 - Les 3E perçus pour l'entreprise ZI à la sortie de la post incubation .....	375
Figure 72 - La matrice d'évaluation des besoins perçus par les entrepreneurs NM, ZI, HG, EIOH, BMN et BS avant l'entrée en pépinière.....	378
Figure 73 – La mesure du succès de la pré incubation (adapté de Paturel, 1997) .....	384
Figure 74 -Les deux configurations de mesure de succès de la post incubation .....	387

# Table des extraits « dirigeants »

Extrait Dirigeants 1- Le profil des pépinières API-Universités.....	263
Extrait Dirigeant 2 – Les trois phases du processus d'incubation des pépinières API-Universités ....	267
Extrait Dirigeant 3- L'appui en incubation dans le cadre des pépinières API-Universités .....	271
Extrait Dirigeant 4- Le processus d'incubation dans les pépinières API-Universités.....	273
Extrait Dirigeant 5- Le processus d'incubation dans le cadre des pépinières API-Universités.....	275
Extrait Dirigeant 6- L'appui externe dans le cadre des pépinières API-Universités.....	275
Extrait Dirigeant 7- Les objectifs de la pépinière de projets de communication.....	277
Extrait Dirigeant 8- la mission de la pépinière de projets de communication.....	278
Extrait Dirigeant 9- Le rôle de la pépinière de projets de communication.....	278
Extrait Dirigeant 10- Les pépinières hébergeant uniquement des entreprises en démarrage.....	291
Extrait Dirigeants 11- La complexité de la sélection basée sur l'innovation .....	294
Extrait Dirigeant 12- La confrontation des objectifs des dirigeants et des décideurs.....	295
Extrait Dirigeant 13- La post incubation et le besoin de légitimité des incubés .....	296
Extrait Dirigeant 14- La séparation entre la phase d'incubation et de post incubation .....	298
Extrait Dirigeant 15- La relation entre pépinière de projets et pépinière d'entreprises .....	298



# Table des extraits « incubés »

Extrait Incubé 1 - La recherche délibérée et consciente d'une idée de création .....	307
Extrait Incubé 2 - Une observation faite au hasard au cours d'une formation est à l'origine de l'idée de création .....	308
Extrait Incubé 3 - Un projet de fin d'études est à l'origine de l'idée de création.....	309
Extrait Incubé 4 - Une formation spécialisée et un projet de fin d'études sont à l'origine de l'idée de création .....	310
Extrait Incubé 5 - Un tuteur d'entreprise (lors d'un PFE) est à l'origine de l'idée de création .....	311
Extrait Incubé 6 - Une situation hasardeuse est à l'origine de l'idée de création.....	312
Extrait Incubé 7 - Concours de circonstances hasardeuses sont à l'origine de l'idée de création .....	313
Extrait Incubé 8 - Une expérience professionnelle passée à la source d'idée de création.....	314
Extrait Incubé 9 - Un ensemble d'expériences professionnelles internationales comme source d'idée de création .....	315
Extrait Incubé 10 - Un ensemble d'expériences professionnelles national comme source d'idée de création .....	315
Extrait Incubé 11 - Le développement d'une nouvelle technique comme la motivation pour la création .....	319
Extrait Incubé 12 - La découverte de clients potentiels comme motivation pour la création .....	319
Extrait Incubé 13 - La découverte d'informations stratégiques comme motivation pour la création...	320
Extrait Incubé 14 - L'application d'une nouvelle technique comme motivation pour la création .....	321
Extrait Incubé 15 - La personnalité de l'incubé est à l'origine du besoin d'indépendance .....	322
Extrait Incubé 16 - La reconnaissance sociale comme motivation pour la création .....	323
Extrait Incubé 17 - La restructuration de l'entreprise comme motivation pour la création .....	324
Extrait Incubé 18 - Le dépôt de bilan à l'origine du chômage .....	325
Extrait Incubé 19 - Les motivations secondaires à caractère "Pull" .....	327
Extrait Incubé 20 - Les facteurs de démotivation entrepreneuriale.....	328
Extrait Incubé 21- Les possibilités de l'environnement .....	334
Extrait Incubé 22 - Les compétences et ressources perçues par l'incubé .....	335
Extrait Incubé 23 - Les possibilités de l'environnement perçues par les incubés BSY.....	338
Extrait Incubé 24 - Les compétences et ressources perçues par les incubés BSY.....	339
Extrait Incubé 25 - Détection de clients potentiels .....	345
Extrait Incubé 26 - Vérification de la détermination des compétences techniques.....	346
Extrait Incubé 27 - L'acquisition de ressources techniques .....	347
Extrait Incubé 28 - L'acquisition des ressources et compétences techniques.....	349
Extrait Incubé 29 - L'expertise en compétences managériales.....	349
Extrait Incubé 30 - Les ressources financières perçues pour le projet .....	350
Extrait Incubé 31 - Les ressources logistiques et les ressources humaines.....	351
Extrait Incubé 32 - Les compétences managériales perçues pour le projet de l'incubé JA.....	354
Extrait Incubé 33 - la détection de nouveaux besoins de E2 perçus pour le projet de l'incubé JA.....	355
Extrait Incubé 34 - L'acquisition de compétences techniques perçues par les incubés BHMZ .....	358
Extrait Incubé 35 - L'obtention des besoins de financement perçus par les incubés BHMZ .....	358
Extrait Incubé 36 - L'identité recherchée par les incubés.....	359
Extrait Incubé 37 - Les motivations d'entrer en post incubation.....	361
Extrait Incubé 38 - L'attractivité de l'environnement sectoriel .....	366
Extrait Incubé 39 - Les compétences perçues par l'entrepreneur NM pour l'entreprise .....	367
Extrait Incubé 40 - Les besoins en ressources matérielles et immatérielles .....	368
Extrait Incubé 41- Les compétences managériales perçues par l'entrepreneur ZI pour son entreprise .....	369
Extrait Incubés 42 - L'appréciation des entrepreneurs NM et ZI de l'efficacité de l'appui post incubation en pépinière .....	373
Extrait Incubé 43 - L'appréciation de l'efficacité de l'appui en pépinière par l'entrepreneur EIOH .....	376
Extrait Incubé 44 - L'appréciation de l'efficacité de l'appui par l'entrepreneur BMN .....	377



# Table des matières

REMERCIEMENTS .....	5
SOMMAIRE .....	7
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>9</b>
0.1. <i>L'appui à l'entrepreneuriat : émergence d'une thématique de recherche</i> .....	20
0.1.1. Positionnement des recherches sur l'appui à la création dans le champ de l'entrepreneuriat .....	22
0.1.2. La recherche sur les structures d'incubation .....	23
0.2. <i>La construction de l'objet de la recherche</i> .....	24
0.2.1. Le contexte de la recherche : l'importance croissante du concept d'incubation dans les recherches en entrepreneuriat.....	25
0.2.2. L'objet de la recherche .....	29
0.3. <i>Le design de la recherche</i> .....	32
0.3.1. Le positionnement épistémologique .....	33
0.3.2. Les choix méthodologiques .....	34
0.3.3. La démarche générale et le plan de la recherche.....	36
<b>PARTIE 1 – L'INCUBATION DANS LE CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT : EMERGENCE D'UNE THEMATIQUE DE RECHERCHE .....</b>	<b>39</b>
INTRODUCTION DE LA PARTIE 1 .....	41
CHAPITRE 1 – L'ECLATEMENT DU CHAMP DE L'ENTREPRENEURIAT ET LE DEVELOPPEMENT DES RECHERCHES SUR L'APPUI A L'ENTREPRENEURIAT .....	43
1.0. <i>Introduction</i> .....	45
1.1. <i>Le développement des axes de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat</i> .....	46
1.2. <i>Les recherches sur l'appui à l'entrepreneuriat</i> .....	51
1.2.1. L'appui à l'entrepreneuriat : concepts, outils, mécanismes et objectifs .....	53
1.2.1.1. Définitions et concepts .....	53
1.2.1.2. Les outils et les mécanismes d'appui à l'entrepreneuriat.....	54
1.2.1.2.1. La sensibilisation.....	55
1.2.1.2.2. L'accueil et l'information.....	56
1.2.1.2.3. L'accompagnement et le conseil .....	56
1.2.1.2.4. La formation.....	57
1.2.1.2.5. La logistique .....	58
1.2.1.2.6. Le financement.....	58
1.2.1.2.7. L'implantation.....	58
1.2.2. La filière de l'appui à l'entrepreneuriat .....	59
1.2.2.1. L'organisation des structures et des organismes d'appui à l'entrepreneuriat.....	59
1.2.2.2. La filière française de l'appui à l'entrepreneuriat .....	61
1.3. <i>Le phénomène d'incubation : structures, concepts et définitions</i> .....	63
1.3.1. Les pépinières en entrepreneuriat .....	64
1.3.1.1. Essence du concept de pépinière .....	64
1.3.1.2. La littérature sur le concept de pépinière.....	64
1.3.1.2.1. Les pépinières de projets .....	65
1.3.1.2.2. Les pépinières d'entreprises .....	66
1.3.1.2.3. Pépinière d'entreprises ou pépinière de projets ? .....	66
1.3.1.3. Les pépinières de projets et les pépinières d'entreprises en France.....	67
1.3.2. Les incubateurs en entrepreneuriat .....	69
1.3.2.1. L'essence du concept d'incubateur .....	69
1.3.2.2. La littérature sur le concept d'incubateur .....	70
1.3.2.2.1. Définitions du concept d'incubateur .....	72
1.3.2.2.2. Les variables de définitions et les caractéristiques des incubateurs.....	75
1.3.3. Incubateur ou pépinière ?.....	78
CHAPITRE 2 – LE PHENOMENE D'INCUBATION : DES CONCEPTS AUX PROCESSUS .....	85
2.0. <i>Introduction</i> .....	87
2.1. <i>La littérature sur le phénomène d'incubation</i> .....	88

2.1.1. Evolution de la littérature sur le phénomène d'incubation.....	89
2.1.1.1. Les recherches à portée géographique.....	89
2.1.1.2. Le courant descriptif.....	91
2.1.1.3. Le courant prescriptif.....	92
2.1.1.4. Le courant évaluatif.....	93
2.1.2. Les orientations des recherches sur le phénomène d'incubation.....	93
2.1.2.1. Les études sur le développement des incubateurs (1984-1990).....	94
2.1.2.2. Les études sur la configuration des incubateurs (1987-1990).....	97
2.1.2.3. Les études sur le développement des incubés ou des entreprises hébergées (1987-1988).....	100
2.1.2.4. Les études sur l'impact de l'incubation (1990-1999).....	101
2.1.2.4.1. Les mesures de succès de l'incubateur.....	102
2.1.2.4.2. Les mesures du succès de l'incubé.....	102
2.1.2.4.3. Les caractéristiques de l'incubateur associées au succès des incubés.....	103
2.1.2.4.4. Les impacts économiques sur « la communauté ».....	104
2.1.2.5. Les études de théorisation de l'incubation (1996-2000).....	105
2.1.2.5.1. Les premières théorisations.....	105
2.1.2.5.2. Théorie de la contingence structurelle.....	106
2.1.2.5.3. Modélisation de la co-production.....	107
2.1.2.5.4. La théorie des réseaux.....	107
2.1.2.5.5. L'incubation virtuelle : les théories d'intermédiaire, d'enclave et collective.....	108
2.1.2.6. Les défis des recherches futures.....	109
2.1.2.6.1. Définitions des termes et des concepts.....	109
2.1.2.6.2. Classifications d'incubateur : taxonomies vs typologies.....	110
2.1.2.6.3. Le modèle du processus d'incubation.....	110
2.1.2.6.4. Les mesures du succès.....	110
2.1.2.6.5. Les niveaux et les unités d'analyses.....	111
2.1.3. Les conclusions de la revue de la littérature.....	112
2.1.4. Évolution des incubateurs.....	113
2.1.4.1. Les quatre générations d'incubateurs.....	113
2.1.4.2. L'évolution du concept d'incubateur d'entreprises.....	116
2.2. <i>Le processus d'incubation</i> .....	117
2.2.1. La conception large du processus d'incubation.....	118
2.2.1.1. La phase de pré incubation.....	120
2.2.1.1.1. Les pré incubateurs.....	122
2.2.1.1.2. Le processus de pré incubation.....	126
2.2.1.1.3. Exemple de processus de pré incubation (Hulett et Pérez, 2002).....	126
2.2.1.2. La phase d'incubation.....	129
2.2.1.2.1. Les études préalables.....	130
2.2.1.2.2. La rédaction du plan d'affaires.....	132
2.2.1.2.3. Le soutien à la levée des fonds.....	132
2.2.1.2.4. L'accompagnement en phase d'incubation.....	133
2.2.1.3. La phase de post incubation.....	134
2.2.2. La conception étroite du processus d'incubation:.....	135
2.2.2.1. Le processus d'incubation dans le cadre des incubateurs de projets.....	136
2.2.2.1.1. Le processus d'innovation.....	137
2.2.2.1.2. Le processus de création d'entreprises innovantes.....	138
2.2.2.1.3. Le processus d'incubation.....	148
CHAPITRE 3 – LE PHENOMENE D'INCUBATION : DES PROCESSUS AUX MODELES.....	151
3.0. <i>Introduction</i> .....	153
3.1. <i>Les modèles d'incubation : des pratiques aux concepts</i> .....	154
3.1.1. Les modèles d'incubateur.....	154
3.1.1.1. Modèle 1 : L'incubateur polyvalent.....	154
3.1.1.2. Modèle 2 : L'incubateur de projets.....	155
3.1.1.3. Modèle 3 : L'incubateur de projets spécialisé.....	155
3.1.1.4. Modèle 4 : L'incubateur d'entreprises.....	156
3.1.1.5. Modèle 5 : L'incubateur d'idées (pré incubateur).....	157
3.1.2. Les modèles d'incubation.....	157
3.1.3. Les variables influençant les stratégies de déploiement.....	160
3.1.3.1. Les leviers internes et externes.....	161
3.1.3.2. La nature et la complexité des activités incubées.....	162
3.1.3.3. La nature et la densité du réseau.....	163
3.1.3.4. La maturité de la structure.....	164
3.1.3.5. La maturité du secteur de l'appui ou de la chaîne de l'appui.....	164
3.2. <i>L'appréciation des configurations d'incubation</i> .....	166
3.2.1. L'appréciation des configurations d'incubation par le modèle des « 3E ».....	167
3.2.1.1. Les composantes de la démarche de création.....	169
3.2.1.2. Les configurations de pré incubation.....	170

3.2.1.2.1. Le modèle des « 3E » .....	172
3.2.1.2.2. Le diagnostic de la pré incubation par le modèle des «3E» .....	179
3.2.1.3. Le diagnostic de l'incubation par le modèle des « 3E » .....	180
3.2.1.4. Le diagnostic de post incubation par le modèle des «3E» .....	183
CONCLUSION DE LA PARTIE 1 .....	187

## **PARTIE 2 – LES PROCESSUS, LES MODELES ET LES CONFIGURATIONS D'INCUBATION EN TUNISIE..... 189**

INTRODUCTION DE LA PARTIE 2 .....	191
CHAPITRE 4 – LES CHOIX METHODOLOGIQUES RELATIFS A L'ETUDE QUALITATIVE .....	193
4.1. <i>Le choix d'une double étude qualitative dans le contexte tunisien</i> .....	195
4.1.1. Les objectifs de l'étude qualitative auprès des dirigeants .....	196
4.1.1.1. La description du processus d'incubation et la mise en évidence des différentes étapes pertinentes....	196
4.1.1.2. Justification du choix des entretiens auprès des dirigeants d'incubateurs et des incubés .....	197
4.1.1.3. L'évaluation de la performance du processus d'incubation.....	197
4.1.2. Le choix des secteurs d'activité .....	198
4.1.2.1. Les raisons du choix de l'étude dans le contexte tunisien .....	198
4.1.2.2. Les raisons du rejet de se limiter à une étude mono secteur .....	199
4.1.3. Une étude qualitative mutli-sites par entretiens .....	200
4.1.3.1. Le choix d'une approche qualitative.....	200
4.1.3.2. Le choix d'une étude multi-sites .....	202
4.1.3.3. Une étude par entretiens auprès d'incubés tunisiens .....	203
4.2. <i>La démarche d'accès au terrain et la sélection des cas</i> .....	204
4.2.1. La familiarisation préalable avec les porteurs de projets (les incubés) .....	204
4.2.2. Les critères de choix et le nombre de cas sélectionnés .....	206
4.2.3. Les cas retenus.....	208
4.3. <i>Les techniques de collecte et de codage des données qualitatives</i> .....	214
4.3.1. La construction du guide d'entretien avec les incubés et les dirigeants des pépinières .....	214
4.3.1.2. La construction du guide des incubés.....	214
4.3.1.2. La construction du guide des dirigeants des pépinières .....	217
4.3.2. Le déroulement des entretiens .....	218
4.3.3. Le codage des données qualitatives .....	219
4.3.3.1. Le choix d'une pré-structuration faible des catégories .....	219
4.3.3.2. Les catégories mères de l'échantillon d'incubés .....	221
4.3.3.3. Les catégories mères de l'échantillon de dirigeants .....	223
4.3.3.4. Le choix d'une stratégie de codage <i>bottom/up</i> .....	224
4.3.3.5. La rédaction de mémos.....	226
4.3.3.6. Le choix de l'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur .....	226
CHAPITRE 5 –LES PROCESSUS ET LES MODELES D'INCUBATION DES PEPINIERS TUNISIENNES : LE POINT DE VUE DE LEURS DIRIGEANTS.....	231
5.0. <i>Introduction</i> .....	233
5.1. <i>Les mécanismes publics d'appui à l'entrepreneuriat (en Tunisie)</i> .....	235
5.1.1. Le soutien réglementaire à l'entrepreneuriat en Tunisie .....	235
5.1.1.1. Les incitations fiscales et sociales .....	235
5.1.1.2. Les nouvelles mesures réglementaires.....	237
5.1.2. Les organismes de conseil, d'orientation et la formation à l'entrepreneuriat.....	238
5.1.2.1. L'Agence de Promotion de l'Industrie (API) .....	238
5.1.2.2. L'Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant (ANETI).....	240
5.1.3. Les formations à l'entrepreneuriat .....	240
5.1.3.1. Les formations professionnelles .....	241
5.1.3.1.1. La formation au travail indépendant : le projet FORTI (CEFI, CEFE, CEFOC).....	241
5.1.3.1.2. La formation CREE : créez votre entreprise .....	242
5.1.3.1.3. Les formations complémentaires.....	242
5.1.3.2. Les formations entrepreneuriales universitaires .....	245
5.2. <i>Les structures d'accompagnement et d'appui logistique</i> .....	246
5.2.1. Les Centres d'Affaires des Chambres de Commerce et d'Industrie .....	246
5.2.2. Les pépinières d'entreprises en Tunisie .....	247
5.2.2.1. Les pépinières généralistes des universités et des écoles.....	248
5.2.2.1.1. Les pépinières généralistes conventionnées .....	248
5.2.2.1.2. Les pépinières généralistes non conventionnées .....	249
5.2.2.2. Les pépinières spécialisées des technopoles .....	249
5.2.2.3. Le Réseau National des Pépinières d'Entreprises.....	250
5.2.2.3.1. Les objectifs du Réseau National des Pépinières d'Entreprises .....	251
5.2.2.3.2. Le fonctionnement du réseau .....	251
5.3. <i>L'organisation du système d'appui à la création d'entreprises en Tunisie</i> .....	252

5.3.1. L'appui financier .....	253
5.3.1.1. La nouvelle configuration du financement à risque en Tunisie .....	256
5.3.1.2. Les mécanismes de micro-crédits .....	257
5.3.1.2.1. Le dispositif du BTS .....	258
5.3.1.2.2. Le FNE 21-21 .....	260
5.4. <i>Le processus d'incubation dans les pépinières tunisiennes</i> .....	262
5.4.1. La pratique d'incubation des pépinières d'entreprises généralistes API-Universités .....	263
5.4.1.1. Le profil des pépinières d'entreprises API-Universités .....	263
5.4.1.2. Les objectifs, la mission et les rôles des pépinières API-Universités .....	264
5.4.1.3. Les résultats des pépinières d'entreprises API-Universités .....	265
5.4.1.4. Le processus d'incubation des pépinières d'entreprises API- Universités .....	266
5.4.1.4.1. L'appui de pré incubation dans le cadre des pépinières d'entreprises généralistes API-Universités .....	268
5.4.1.4.2. L'appui d'incubation hors murs dans le cadre des pépinières d'entreprises généralistes API-Universités .....	270
5.4.1.4.3. L'appui d'incubation et de post incubation en interne dans le cadre des pépinières API-Universités .....	271
5.4.2. La pratique d'incubation des pépinières spécialisées des technopoles .....	276
5.4.2.1. Le profil de la pépinière des projets de communication .....	276
5.4.2.2. Les objectifs, la mission et les rôles de la pépinière de projets de communication .....	277
5.4.2.3. Les résultats de la pépinière de projets de communication .....	279
5.4.2.4. Le processus d'incubation au sein de la pépinière de projets .....	280
5.4.2.4.1. Le processus de pré incubation au sein de la pépinière de projets .....	280
5.4.2.4.2. La phase d'incubation au sein de la pépinière de projets .....	283
5.4.2.4.3. La phase de post incubation au sein de la pépinière de projets .....	287
5.5. <i>Les modèles d'incubation tunisiens</i> .....	287
5.5.1. Le modèle d'incubation des pépinières d'entreprises API-Universités .....	288
5.5.1.1. La stratégie classique d'incubation des pépinières API-Universités .....	288
5.5.1.2. La stratégie d'incubation évoluée des pépinières API-Universités .....	290
5.5.1.3. Les variables influençant les stratégies de déploiement des pépinières API-Universités .....	292
5.5.2. Le modèle d'incubation de la pépinière de projets de communication .....	296
CHAPITRE 6 – LES CONFIGURATIONS D'INCUBATION : LE POINT DE VUE DES INCUBES TUNISIENS .....	303
6.0. <i>Introduction</i> .....	305
6.1. <i>L'exploration des caractéristiques des incubés tunisiens</i> .....	305
6.1.1. Les sources d'idées de projets d'entreprises des incubés tunisiens .....	305
6.1.1.1. La formation de l'incubé, source d'idée de projet de création d'entreprises .....	306
6.1.1.2. Le projet de fin d'études est la source d'idée de projet de création d'entreprise .....	309
6.1.1.3. Une tierce personne à l'origine de l'idée de création .....	310
6.1.1.4. Le hasard est à l'origine de l'idée de création .....	311
6.1.1.5. Le rôle des expériences professionnelles antérieures .....	313
6.1.2. Les motivations des incubés .....	317
6.1.2.1. Les facteurs « Pull » .....	318
6.1.2.1.1. Le développement d'une technique nouvelle ou d'une innovation .....	318
6.1.2.1.2. La découverte d'une information stratégique .....	320
6.1.2.1.3. L'application d'une technique nouvelle et le développement d'un savoir-faire .....	320
6.1.2.1.4. La recherche d'autonomie .....	322
6.1.2.1.5. La reconnaissance sociale .....	323
6.1.2.2. Les facteurs « Push » .....	324
6.1.2.2.1. La privatisation et la restructuration de l'entreprise .....	324
6.1.2.2.2. Le dépôt de bilan de l'entreprise employeur .....	325
6.1.2.3. Les conclusions sur les facteurs de motivation .....	326
6.1.3. Les résultats relatifs au croisement des motivations et aspirations des incubés .....	329
6.2. <i>Les résultats relatifs aux configurations d'incubation</i> .....	332
6.2.1. L'état de la cohérence de projet en phase de pré incubation (avant l'entrée en incubation) .....	332
6.2.1.1. Les besoins en ressources et compétences perçus (E2) .....	334
6.2.1.1.1. Les besoins perçus de E2 .....	334
6.2.1.1.2. Les besoins partiels perçus de E2 .....	336
6.2.1.2. Les besoins partiels de E2 et de E3 .....	337
6.2.2. Les positionnements des projets à la fin de l'incubation .....	343
6.2.2.1. Les incubés nouveaux entrepreneurs ayant quitté la pépinière .....	344
6.2.2.1.1. Le rapprochement du projet de la zone de cohérence stratégique à l'issue de l'incubation .....	344
6.2.2.1.2. La cohérence stratégique du projet à l'issue de l'incubation .....	348
6.2.2.2.1. La détection de nouveaux besoins spécifiques en phase d'incubation .....	353
6.2.2.2.2. L'incubation a répondu efficacement aux besoins spécifiques d'incubation .....	357
6.2.2.2.3. L'incubation n'a répondu que partiellement aux besoins des incubés (Cas des incubés BSA) .....	361
6.2.2.2.4. L'incubation n'a pas répondu aux besoins des incubés .....	362

6.2.2.2.5. Interprétation des différents résultats de l'incubation.....	363
6.2.3. L'état de la cohérence des entreprises avant l'entrée en post incubation .....	365
6.2.3.1. La sélection d'entreprise en quasi-zone de cohérence stratégique.....	366
6.2.3.1.1. L'environnement sectoriel perçu par l'entrepreneur NM .....	366
6.2.3.1.2. Les compétences perçues par NM pour l'entreprise.....	367
6.2.3.1.3. Les ressources perçues par NM pour l'entreprise.....	367
6.2.3.2. La sélection d'entreprises à l'extérieur de la zone de cohérence .....	370
6.2.4. Le positionnement des entreprises à la fin du processus de post incubation.....	372
6.2.4.1. L'appréciation des entrepreneurs NM et ZI.....	373
6.2.4.2. L'appréciation des entrepreneurs EIOH et BMN .....	375
6.3. L'appréciation du succès des structures d'incubation .....	378
6.3.1. La littérature sur le succès des structures d'incubation.....	378
6.3.2. L'adaptation du modèle des «3E» au contexte de l'incubation : un outil d'évaluation du succès des structures d'incubation.....	381
6.3.2.1. L'évaluation du succès de la pré incubation par l'adaptation du modèle des «3E» .....	382
6.3.2.2. L'évaluation du succès de l'incubation par l'adaptation du modèle des «3E» .....	384
6.3.2.3. L'évaluation du succès de la post incubation par l'adaptation du modèle des «3E» .....	386
CONCLUSION DE LA PARTIE 2 .....	389
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>391</b>
1. Les apports de la recherche.....	395
Les apports théoriques .....	395
Les apports méthodologiques .....	396
Les apports managériaux .....	396
2. Les limites.....	397
Les limites méthodologiques .....	397
Les limites conceptuelles.....	398
3. Les voies de recherches futures .....	398
Les voies de recherche prolongeant l'étude.....	399
Les voies de recherche complémentaires à l'étude .....	399
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>403</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>425</b>
<b>TABLE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>459</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>461</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>463</b>
<b>TABLE DES EXTRAITS « DIRIGEANTS ».....</b>	<b>465</b>
<b>TABLE DES EXTRAITS « INCUBES ».....</b>	<b>467</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>469</b>