

Les stratégies d'incubation des startups face aux mutations de l'écosystème entrepreneurial

Maryam Elbahjaoui¹, Abdelaziz Elabjani²

¹Doctorante en sciences de gestion, laboratoire interdisciplinaire de recherche en management et droit LIRE-MD faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Université Cadi Ayyad de Marrakech

bahjaoui20@gmail.com

²Professeur d'enseignement supérieur, département des sciences de gestion, laboratoire interdisciplinaire de recherche en management et droit LIRE-MD faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Université Cadi Ayyad de Marrakech

a.elabjani@gmail.com

Résumé- L'écosystème d'incubation a suscité notre intérêt pour combler le gap existant entre les recherches nouvelles et classiques, omis des analyses documentaires systématiques. Ce qui nous conduit à encourager les chercheurs futurs à prendre les mesures appropriées pour assurer des recherches plus rigoureuses et inclusives, à être plus interdisciplinaires dans leurs approches de recherche et à faire des efforts supplémentaires pour découvrir des nouvelles pratiques de soutien et de gestion utiles. Ce sera aussi l'occasion de s'interroger sur ce que l'avenir de l'incubation peut être ou faire pour assurer un rythme résilient aux startups incubées en tant que facteur essentiel de performance d'incubation. C'est ainsi que l'objet de cette contribution s'articule autour de l'écosystème d'incubation. Nous visons plus spécifiquement de comprendre le rôle des stratégies d'incubation en tant que maillon fort de l'écosystème d'accompagnement dans le succès des startups incubées, et à consolider leur résilience face aux incertitudes de tout l'écosystème.

Mots-clés : écosystème, stratégie d'incubation, startup, résilience.

Introduction :

La fin du 20ème siècle a été marquée par le passage d'une économie managériale à une économie entrepreneuriale. L'économie managériale est une économie dans laquelle la performance économique est liée à la taille des entreprises, aux économies d'échelle, à la entrepreneuriale sont amenées à jouer un rôle

production routinière et à l'innovation. Au contraire, l'économie entrepreneuriale est définie comme une économie où la performance économique est fondée un management participatif et collectif, un entrepreneuriat créatif et d'échange, une innovation distribuée, et sur l'émergence et la croissance d'entreprises innovantes (Audretsch et Thurik, 2001). Aujourd'hui, le comportement des startups est considéré comme étant particulier et complexe devant l'impératif de survie et de pérennité. Dans ce sens, lors de la création, et aussi en cas de difficulté, les entrepreneurs doivent se compter sur le soutien des acteurs d'accompagnement entrepreneurial (consultant, mentor, pépinière, couveuse, ou incubateur...). (Messegghem, 2014), qui inscrivent leur action dans une démarche d'apprentissage relative à la gestion des obstacles administratifs à la création, et à l'innovation de la nouvelle entreprise. Les institutions et les politiques conçues pour faciliter la création et la commercialisation de connaissances à travers l'activité majeur dans cette économie moderne (économie

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

entrepreneuriale).

Dans ce contexte, l'accompagnement permettrait aux entreprises accompagnées de bénéficier d'un taux de survie plus important que celles qui ne le sont pas (CSES, 2002). A cet égard, les recherches futures doivent être orientée vers l'analyse de l'articulation des acteurs de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial, et en particulier ceux de l'écosystème d'incubation, et leur rôle dans la montée d'économie entrepreneuriale.

Nonobstant, la recherche sur l'écosystème entrepreneurial demeure un courant théorique fertile et émergent, mais sous-développé, qui nécessite une investigation scientifique supplémentaire (Spigel, 2017). Le manque de connaissances sur ce concept représente une lacune importante dans la recherche en entrepreneuriat (Autio et al., 2014). La littérature a été récemment orientée vers l'exploration de l'écosystème entrepreneurial ainsi que sont maillon fort : L'écosystème d'accompagnement caractérisé par sa complexité en raison de sa diversité, l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial est amené à lever une multitude de défis pour s'aligner aux mutations que connaît l'écosystème entrepreneurial. L'écosystème d'accompagnement entrepreneurial est une multitude d'acteurs diversifiés avec des objectifs stratégiques plus variés. Dans cet écosystème, l'importance est accordée aux incubateurs : Le développement des incubateurs s'est accéléré dans les années 1980/1990 avec la montée de l'économie entrepreneuriale. Pour (Albert, Bernasconi et Gaynor, 2003), qui estiment à environ 3 500 le nombre de structures dans le monde en 2000, ce développement résulte d'abord d'initiatives locales, souvent en réponse à un problème spécifique de régénération ou d'expansion d'un territoire, avant que les

politiques voire des acteurs privés ne s'intéressaient à ces structures pour favoriser l'innovation et la création d'entreprises innovantes à la fin des années 2000.

Les incubateurs jouent un rôle crucial car ils constituent le pont entre l'entrepreneur et l'environnement externe, pour le faire, ils créent des liens de collaboration avec d'autres acteurs de l'écosystème : les pouvoirs publics qui sont les financeurs, les porteurs de projets qui sont les clients, et aussi ils développent des stratégies de coopération, de compétition ou de coopération avec d'autres incubateurs en faveur des projets accompagnés. L'objectif de ce présent article est d'avoir une bonne qualité de l'offre d'incubation, prouvée par la performance de l'incubateur, expliquée par un ensemble des pratiques managériales appliquées et stratégies adoptées, afin d'améliorer à la fois les compétences d'un incubateur d'une part, et de remédier les insuffisances existantes au sein de la startup nouvellement créée ou en cours de création d'autre part.

L'objet de ce papier tente de mettre en place le rôle central que joue les stratégies d'incubation des startups dans leur résilience et leur survie face aux fluctuations de tout l'écosystème. Pour cette raison, notre ambition est d'essayer de répondre à la problématique suivante : comment les stratégies d'incubation contribuent-elles à un écosystème d'accompagnement favorable et durable pour la résilience des startups incubées ?

1. Ecosystème d'incubation : microsphère de l'écosystème entrepreneurial

L'écosystème d'incubation est amené à créer des relations avec les autres acteurs de l'écosystème qui interviennent dans l'accompagnement entrepreneurial pour offrir un service efficace aux incubés. L'incubateur d'entreprise en tant qu'un acteur principal dans l'écosystème peut apporter de la valeur, du réseau et des ressources aux

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

entreprises qu'il accompagne. Toutefois, la création d'une entreprise est le résultat d'une relation entre plusieurs experts, chacun d'eux est spécialisé dans un domaine particulier qui relève dans le métier de son client (incubé).

1.1. Historique et émergence :

Le développement des incubateurs a connu un essor considérable, d'abord aux Etats-Unis, puis en Europe et en Asie. « On estime qu'il existe plus de 7000 incubateurs dans le monde, dont la plupart sont soutenus par des gouvernements locaux ou nationaux ». (Van Weele et al., 2020). Ainsi, une multitude de termes ont été attachés à ces entités tierces de l'écosystème entrepreneurial : allant de milieux scientifiques, centre d'innovation, parcs de recherche et incubateurs d'entreprises. Ce développement mondial a favorisé l'émergence d'un plus grand nombre de modèles d'incubateurs et de transferts de technologie, dont les fonctions et les objectifs se chevauchent souvent et qui bénéficient d'un éventail éclectique de sponsors, notamment des entreprises, des investisseurs, des universités et des services gouvernementaux régionaux. Les incubateurs ont constitué un terrain fascinant pour les chercheurs en raison de l'hétérogénéité des incubateurs en termes de succès, de performance et des implications de ce qui fonctionne en matière de pratiques de gestion, de Corporate Strategy, de politique universitaire et gouvernementale. Alors que d'autres entités sont perturbées par la technologie et d'autres mégatendances y compris les incubateurs. En outre, la dernière décennie a vu l'arrivée d'un nouveau type d'incubateur, qui a rapidement attiré l'attention du monde entier : incubateurs technologiques et les accélérateurs. « on estime que 6000 jeunes entreprises ont participé à 650 accélérateurs et ont collectivement levé plus de 30 milliards de dollars de capitaux ». (Cohen et

collab., 2019). Il existe certainement de différence entre les caractéristiques et les critères des modèles d'incubateurs et d'accélérateurs ; de nombreux chercheurs se demandent si l'accélérateur peut être considéré comme un modèle d'incubateur de nouvelle génération ou comme nouvelle forme d'accompagnement. Ce point a été abordé dans la littérature en 7ème décennie où il est opportun de revenir en arrière et de retracer les racines de la recherche sur l'incubation pour pouvoir comprendre cette évolution historique des incubateurs ; « l'origine des incubateurs remonte souvent aux années 1950 d'abord avec l'ouverture du Stanford Research Park qui a contribué à la naissance de la Silicon Valley et du Industrial Center de Batavia, New York, en 1950 ». (Hackett & Dilts, 2004). A la même époque, l'esprit d'entreprises chez les chercheurs s'est développé surtout dans les laboratoires axés dans le domaine de technologie de manière organique, parmi d'eux choisissant de travailler au noir à temps partiel, tout en conservant leur statut à plein temps. La silicon valley a été considéré comme une technopole exemplaire pour la croissance des start-ups de haute technologie et des spin-off académiques et d'entreprises. Depuis les années 1960, la région de Palo Alto a accueilli certains incubateurs d'entreprises les plus importants, comme Fairchild Semiconductor et Ampex, alors que le concept d'incubateur s'est évolué dans les années 1970 et 1980 sous une tentative plus consciente de créer des entreprises et de tirer parti des ressources pour aider les entreprises à se développer, qui est devenue une préoccupation plus importante aux Etats-Unis. Les Etats-Unis seraient compétitifs en introduisant les technologies scientifiques les plus récentes, dont beaucoup seraient développées par les universités de recherche. Cela a ouvert la voie à une série de réformes visant le transfert de

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

connaissance scientifique et la commercialisation de la technologie issues de la recherche universitaire vers l'industrie. La croissance des incubateurs a connu donc un nouvel essor, d'abord aux Etats-Unis, mais s'est rapidement utilisé de manière interchangeable pour désigner les parcs scientifiques, et les incubateurs qui font l'objet de recherches empiriques et politiques depuis plusieurs décennies sur une tentative de regroupement d'une multitude de termes similaires ont donné lieu à plusieurs types d'incubateurs (voir : tableau-1. Diversité des incubateurs). Cette dernière a tenté de faire la lumière sur l'émergence de nouveaux modèles d'incubation d'une génération à l'autre tels que ;design thinking, le processus, la stratégie et modèles collaboratifs d'innovation au niveau de la startup incubée, C'est ainsi qu'on peut comprendre comment ces nouveaux modèles pourraient répondre aux mégatendances, à la numérisation, au big data, à la blockchain et à l'innovation des plateformes.

1.2. Diversité d'incubateurs : source de complexité ou élan de l'écosystème d'incubation ?

Il est souvent discuté dans la littérature de la complexité de l'écosystème d'accompagnement en général, et d'incubation à titre particulier, en raison de grand nombre d'incubateurs, et de leur diversité en matière de services fournis, de type de projet visé etc. L'évolution des configurations d'incubateurs dépend des spécificités de leur territoire et des conditions environnementales.

Le tableau suivant présente les différentes configurations d'incubateurs, leur mission, leurs services offerts, et le type de projet ciblé... mais qui ont tous pour objectif de sensibiliser et renforcer l'entrepreneuriat. Selon (Zedtwitz et Carayannis, 2005) : « un incubateur est une structure qui propose à des porteurs de projets, en phase ante ou post création, 5 types de services : l'accès à des ressources physiques, des services de secrétariat, l'accès à des ressources financières, l'aide au démarrage et la mise en réseaux » :

Tableau 1- les configurations d'incubateurs:

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

	Cas A : Incubateurs du développement économique	Cas B : Incubateurs technologiques	Cas C : Incubateurs Académiques	Cas D : Incubateurs Sociaux	Cas E : Incubateurs privés
Finalité	A but non lucratif	A but non lucratif	A but non lucratif	A but non lucratif	A but lucratif
Mission	Développement de l'économie régionale	Créer et pérenniser des entreprises à fort potentiel technologique	Valoriser et commercialiser la recherche académique	Créer et pérenniser des entreprises à fort potentiel social	Accélérer et sécuriser le lancement des entreprises
Focus compétitif	Zone géographiques précises (locales ou régionales)	Industrie ou secteur d'activité (internet et TIC)	Spin-offs Académiques	Coopératives ou start-ups issus de l'économie sociale et solidaire	Start-up technologiques en général en liées aux TIC
Source de financement	Publique	Publique	Publique	Publique	Publique
Période d'incubation	Moyenne/longue	Moyenne/longue	Courte/longue	Moyenne/longue	Courte
Gammes de services	Services mixtes	Services axés sur la technologie	Services axés sur les laboratoires de recherche	Services mixtes	Services mixtes
Phase d'intervention	Avant et après création	Principalement après création	Principalement avant création	Avant et après création	Avant et après création

Source : (Theodoraki et Messeghem, 2016).

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Les services proposés, le public visé, les financeurs, la valeur ajoutée, la phase d'intervention et l'objectif stratégique sont des critères qui diffèrent d'un incubateur à l'autre : Les incubateurs du développement économique selon le tableau sont considérés comme un moyen d'attractivité territoriale (régional /locale) par la création d'emploi sur un territoire précis. Ils comptent sur les fonds publics et aident les porteurs en amont et en aval dans leur projet en leur offrant une gamme mixte de services. D'après (Zedtwiz et Grimald, 2006) : «les incubateurs de développement économique sont un outil de promotion de l'économie régionale et de création d'emploi sur le territoire ».

Et le deuxième type, selon (Barbero et collab., 2012) vise à favoriser l'émergence de projets technologique :

Ils intéressent particulièrement aux projets innovants à fort potentiel de croissance technologique, ils offrent à leurs incubées un service bureautique important tel que fax, mailing, secrétariat..., leur mission est d'assurer la résilience de ce genre de projet dans le marché c'est pour cette raison qu'ils interviennent principalement après la création.

Le troisième type d'incubateurs académiques a pour un but non lucratif. C'est la valorisation de la recherche scientifique et technique par la transformation et la commercialisation de la technologie dans le monde industriel.

Selon la littérature l'incubateur universitaire est appréhendé comme étant un outil de valorisation de la recherche par la création d'entreprises innovantes, a pour mission d'incuber les porteurs de projets innovants durant 2 ans à la constitution de leurs entreprises innovantes, où en cette période, l'entrepreneur profite à acquérir des connaissances et de savoir-faire pour sa

gestion future autonome, ainsi que les conseils dans l'élaboration du business plan et l'accès à l'immobilier (les salles de conférence, de réunion, les bureaux...) et l'accès aux ressources financières telles que les business angels, les sociétés de capital-risque etc.

Les incubateurs sociaux s'inscrivent dans le cadre de l'entrepreneuriat social issus de l'économie sociale et solidaire, ils intègrent des personnes en difficulté en donnant des conseils sur la gestion, la finance ainsi que le conseil fiscal et juridique etc. ils ont pour un intérêt public social et pour l'émergence de l'innovation sociale.

Et le dernier type d'incubateurs privés qui participent dans l'accélération et la sécurité de lancement d'entreprises puisqu'ils interviennent avant et après la création, ce type d'incubateurs se diffèrent complètement aux autres incubateurs qui cherchent à investir dans des projets qui apportent une pertinence économique notamment la réalisation d'une plus-value financière à court terme.

Malgré l'ambiguïté que connaît l'écosystème d'incubation en termes de la grande diversité d'incubateurs comme première source de complexité de cet écosystème, nous avons pu distinguer entre les rôles et les missions de chaque acteur en tant que spécialiste d'incubation d'un type de projet qui relève de son métier, qu'on en peut considérer comme un élan un élan et non source de complexité de l'écosystème d'incubation en termes d'excellence de l'offre d'accompagnement, et de spécialisation des services fournis par l'incubateur conduisant à une stimulation de nouvelles recherches et et stratégies d'incubation créatives en rapport du couple stratégie/type de projet ciblé à incubé.

2. Les stratégies d'incubation des startups :

2.1. Stratégie de spécialisation versus la diversification des incubateurs à l'égard de performance perçue par l'entrepreneur incubé :

La littérature sur le management stratégique des incubateurs distingue les incubateurs spécialisés et les incubateurs diversifiés selon leurs objectifs stratégiques. La stratégie de spécialisation (incubateurs spécialisés) permet de se focaliser sur un secteur d'activités, d'améliorer les services et les connaissances dans ce secteur, d'offrir des équipements spécialisés et d'améliorer l'image des startups incubées. Les incubateurs spécialisés sélectionnent seulement les entrepreneurs issus d'un secteur d'activité spécifique. Alors que La stratégie de diversification (incubateurs diversifiés) permet d'élargir le champ d'action dans tous les secteurs d'activités. En revanche, cet élargissement peut amener l'incubateur en situation de concurrence avec des structures avec lesquelles il ne l'était pas avant ou avec ses partenaires qui deviendront ses coopérateurs (Vanderstraeten et collab., 2014). L'importance est accordée à la stratégie de spécialisation comme étant un facteur déclencheur de la performance des incubateurs nécessaire à la résilience de leurs startups incubées, dans une vision que les connaissances et les conseils entrepreneuriales spécifiques ne peuvent jamais proposés par d'autres acteurs de l'écosystème.

D'après (Skaggs & Huffman, 2003): « un incubateur tant spécialiste que généraliste peut adopter une stratégie de différenciation par les services pour gagner des avantages compétitifs vis-à-vis de ses concurrents ». Dans la recherche

académique, il est souvent discuté la complexité de l'incubation en raison de grand nombre d'incubateurs et de leur diversité.

Pour comprendre cette complexité, nous sommes amenés à présenter deux approches ; approche des traits et approche des faits :

L'approche des traits : la 1ère source de complexité se révèle dans les multiples typologies de structures qui ont été proposées en fonction de leur finalité, l'objectif stratégique, la valeur ajoutée, la phase d'intervention et le public visé etc. selon ces critères 5 types d'incubateurs existent déjà précités (tableau 1) : les incubateurs de développement économiques qui sont un outil de promotion de l'économie régionale et de création d'emploi sur le territoire, les incubateurs technologiques visent à favoriser l'émergence des projets technologiques, les incubateurs académiques ont pour objectif le transfert de technologie, et la facilitation à l'accès aux réseaux académiques, les incubateurs sociaux visent à la réintégration des personnes en difficulté et l'émergence de l'innovation sociale et les incubateurs privés qui sont avant tout guidés par une logique de profit.

L'approche des faits : la deuxième source de la complexité provient de la variété des services proposés, on synthétise 5 types principaux : l'accès aux ressources physiques correspond à l'hébergement des incubés et aux facilités spatiales, les services administratifs s'adressent aux services bureautiques, l'accès aux ressources financières telles que Business Angel, les sociétés de capital-risque, les institutions publiques de financement, le soutien entrepreneurial au démarrage concerne le conseil des entreprises sur le management, comptabilité etc. l'accès au réseau permet d'avoir accès à un réseau solide pour faciliter l'émergence et le développement des entreprises.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

2.2. Stratégie d'innovation par incubation :

La stratégie d'innovation par incubation est adoptée plus souvent dans les entreprises incubatrices qui intègrent à leur cœur de métier l'incubation des startups comme une activité complémentaire. Cette stratégie met à la disposition de l'entreprise incubatrice toute l'énergie et la motivation de l'entrepreneur afin de transformer leurs nouvelles idées en innovation créatrice de valeur. Il s'agit d'une stratégie de recentrage qui apparaît comme un choix stratégique complémentaire à l'innovation par incubation pour se focaliser sur le cœur de métier de l'entreprise incubatrice, et élargir son domaine d'activité par la sélection des projets similaires à leur activité. L'objectif est de contourner la difficulté d'innover, et de développer de nouvelles idées et applications avec un minimum d'engagement. Le projet de l'entrepreneur voit le jour grâce à l'accompagnement de l'entreprise établie qui devient son premier client et son premier partenaire commercial, en transférant un savoir-faire et en soutenant financièrement, s'entourer d'entrepreneur permet à l'entreprise incubatrice d'intensifier son effort d'innovation.

Opter pour l'incubation en prenant l'innovation à la source revient aussi à accroître le rythme de cette dernière dans l'économie en général. Le taux de mortalité des startups est plus élevé en raison du manque de crédibilité qui réduit la visibilité de la jeune entreprise sur le marché, en raison de la rareté des ressources et du manque d'expérience. L'enjeu vital pour l'entrepreneur est la construction d'une crédibilité et légitimité qui lui permettent de contourner la défaillance des acteurs du marché, et de se construire un capital de confiance. Quand les entreprises établies (incubatrices) prennent des entrepreneurs sous leur aile, c'est toute

l'économie qui en profite par la dynamisation de l'élan entrepreneurial. Le jeu pour les entreprises incubatrices, elles aussi gagnantes de ce partenariat, elles profitent de l'énergie et de la créativité des startups incubées qui sont plus adaptées à produire des innovations de rupture, puisqu'elles ne sont pas en proie au dilemme de l'exploitation versus l'exploration, il s'agit donc d'une relation d'incubation dans un jeu gagnant-gagnant.(Maryam Elbahjaoui, 2021).

2.3. Stratégie d'internationalisation des startups incubées :

La théorie behavioriste a dominé les théories d'internationalisation. Elle propose plusieurs voies d'analyse : le modèle Uppsala, le I-model etc., qui traitent le processus d'apprentissage progressif de la startup à la réussite d'internationalisation, en mettant en lumière le rôle d'incubateur en tant qu'une clé de transmission du processus séquentielle de connaissances sur l'internationalisation.

les startups nécessitent un besoin particulier d'incubation dans le processus de consolidation afin d'être plus résilientes pour parvenir à l'internationalisation. Plutôt que de laisser l'effort entrepreneurial évolue dans une dynamique naturelle d'un marché local, assujettis à la veille économique, et sans aucune prise de risque et/ou détection d'opportunité d'affaire, ce qui peut prendre du temps, il est possible de créer un environnement qui favorise le développement des projets, et augmente les chances de succès. Les incubateurs peuvent créer cet environnement favorable vu qu'ils fournissent à leurs startups incubées des ressources, business assistance et autres, ce qui leur permettent une consolidation de leur développement sur le marché, améliorant leur chance de survie, et de se transformer en startups prospères et résilientes face aux changements.

Dans le centre d'incubation, les startups incubées

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

ont également la possibilité de partager des expériences avec d'autres startups, et de former des relations de réseau. Après une période où les incubateurs sont devenus plus performants, plusieurs études ont commencé à se pencher sur leurs contributions et leurs limites, afin de provoquer des améliorations et fournir de meilleurs résultats pour les startups et la société, car un bon nombre de ces incubateurs ont été soutenu par le gouvernement, où ils travaillent très souvent par les ressources publiques. De plus, les startups incubées profitent d'un environnement privilégié par rapport aux autres entreprises, d'où la nécessité de fournir des innovations et des performances supérieures grâce à la facilitation d'accès aux réseaux à trouver des partenaires étrangers et de nouveaux marchés. Compte tenu de la croissance de la compétitivité internationale, des incubateurs en plus de soutenir la phase initiale de leurs startups incubées et les activités innovantes de développement, ils ont commencé à proposer des services et des actions visant à contribuer à l'internationalisation de leurs startups incubées. Cette conception comportementale analyse parfaitement l'internationalisation de la technologie issue de l'incubation, elle est principalement représentée par les modèles d'étapes comme le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne, 2018) et les I-Models (Bilkey et collab., 1977) ; le modèle de réseau (Coviello et Munro, 1997) ; la vue Born Globals et l'entrepreneuriat international (Madsen et Servais, 1997). Le point central étant la contribution que la technologie issue des incubateurs se dirige vers l'internationalisation de leurs startups incubées, qui sont la plupart des startups technologiques aux ressources limitées, l'approche comportementale dont la théorie behavioriste sera priorisée.

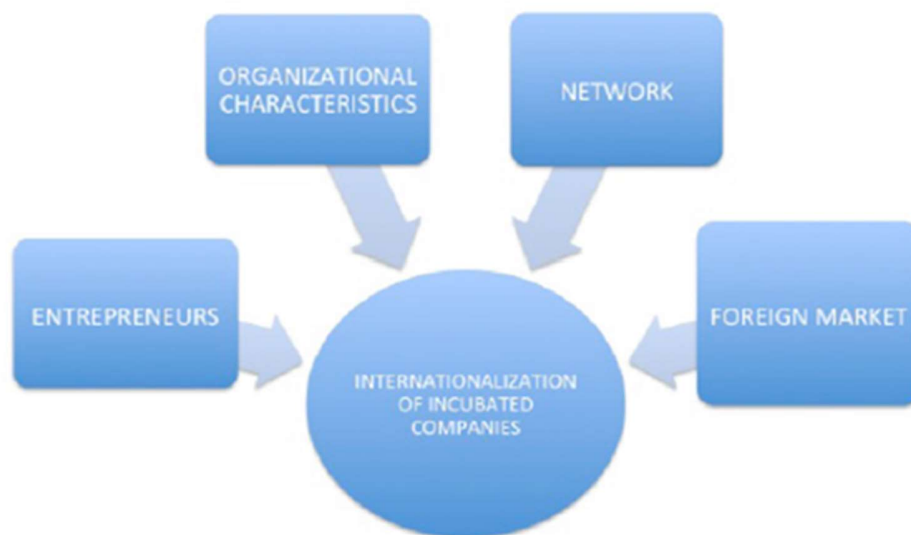
L'intérêt de cette conception s'inscrit bien évidemment dans le modèle de réseau qui intègre une multitude de dimensions issues des autres modèles et qui sont toutes liées à la décision de s'internationaliser, où le modèle Uppsala s'est considéré comme un processus d'apprentissage continu sur les marchés étrangers, et l'accroissement de l'engagement envers ces marchés par étapes séquentielles, dans une vision que parmi les principaux obstacles de l'internationalisation est le manque de connaissance, à cet effet, l'acquisition des connaissances demande certainement l'accès à l'information qui est rendu possible et facile grâce au réseau. La théorie des étapes séquentielles et même le I-model qui est basé sur l'innovation par l'internationalisation, ne suffit plus à expliquer la réalité dans laquelle se trouvaient les startups, et surtout celles qui sont en incubation, la cause majeure qui a poussé d'autres auteurs y compris celle de Nordic Scholl of International Affairs pour donner naissance à l'approche par réseau, qu'un bon nombre d'études ont démontré l'impact positif que les réseaux exercent sur le processus d'internationalisation des startups qui sont à la recherche de complémentarité en raison de la rareté de ressource plus que les entreprises en prématures ; telles que les Born Globals qui se caractérisent par une vocation mondiale dès le début dans une perspective de l'entrepreneuriat international. Le réseau et les relations avec le marché étranger qu'apporte l'incubateur à ses incubées permettent d'offrir une certaine légitimité et références nécessaires à leur croissance, et de réduire le risque lié aux transactions internationales à travers ce rôle d'intermédiation. Dans ce sens, l'installation d'incubateurs internationaux constitue un élan stratégique pour les startups incubées désireuses de pénétrer de marchés internationaux, à titre d'exemple : « Incubateur de commerce

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

international américain dans la Silicon Valley, Californie et l'incubateur technologique d'Austin au Texas ». Il faut également souligner l'importance de l'initiative internationale incubatrice coordonnée par Anprotec, en partenariat avec l'International Business Incubator qui a pour objectif de former un centre d'excellence et de référence pour l'incubation des startups dans leur stratégie d'internationalisation, intégrant des partenaires internationaux, et diffuser des informations sur les politiques et les meilleures pratiques des incubateurs technologiques. Afin d'élargir le champ d'exportation, (La Commission européenne, 2002) fournit : « des opportunités de réseautage international pour faciliter l'accès aux marchés étrangers pour les entreprises de plus de 80 parcs d'affaires et incubateurs dans

l'UE, la Chine, l'Inde, États, Amérique du Sud et Turquie ». (Engelman et al., 2015). Selon une étude sur la gestion des incubateurs qui a comparé les incubateurs aux États-Unis, en France et au Brésil. (Stainsack, 2003) a constaté que les incubateurs proposaient des activités liées à l'internationalisation et des services tels que les relations internationales, la promotion des exportations, recherches internationales de startups incubées, conseils sur la propriété industrielle et le commerce extérieur. De même dans une enquête menée auprès de 107 incubateurs en Europe, (Aerts et al., 2007) ont constaté que : « parmi d'autres services, 52% fournissaient aide à l'exportation ou recherche de partenaires à l'étranger ». La figure ci-après représente les facteurs influençant l'internationalisation des startups incubées :

Figure 1- Le modèle d'influence des incubateurs sur l'internationalisation des startups incubées



Source : (Engelman et collab., 2015).

Le concept «Entrepreneurs» comprend les caractéristiques et expériences d'entrepreneurs dans la startup incubés par rapport au marché

extérieur.

Les caractéristiques organisationnelles « organizational characteristics » se réfèrent aux

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

capacités (cognitives, managériales ...) des startups incubées nécessaires à l'internationalisation.

Le concept de réseau « Network » comprend à la fois les réseaux internationaux, de relations d'affaires de l'entrepreneur et de l'incubateur, qui soutiennent internationalisation des startups incubées.

Marché étranger « foreign market » ; La structure du marché comprend les caractéristiques du global environnement, y

compris l'intégration mondiale du secteur, et les spécificités de chaque marché étranger ciblé par la startup désireuse de s'internationaliser.

La figure ci-dessous représente l'opérationnalisation de chaque construit. Nous soutenons que la perception de ces construits sera différente selon : l'opérationnalisation (internationales ou nationales), programme d'internationalisation de l'incubateur à travers ses actions et services fournis :

Tableau 2- Construits et facteurs associés aux actions et services qui contribuent à l'internationalisation des startups incubées:

Constructs	Factors	Actions and service of the incubators
Entrepreneurs	International Experience	Provide the opportunity for entrepreneurs to gain international experience through exchanges and international programs.
Organizational Characteristics	International motivation Innovative products and services Emphasis on innovation Emphasis on marketing Emphasis on quality Emphasis on distribution International strategies	Provide an environment within the incubator that encourages an export culture and internationalization. Provide consultancy/advice/services on intellectual and industrial property. Provide courses, training and tutorials in order to develop the company's capabilities in technology management and innovation. Provide courses, training and tutorials in order to develop the company's capabilities in marketing management. Provide courses, training and tutorials in order to develop the company's capabilities in quality management. Provide courses, training and tutorials in order to develop the company's capabilities in distribution management. Have members of the incubator team, advisers and consultants with international experience to assist in the formulation of international strategies. Provide the incubated companies with the opportunity to develop e-business and aspects related to information and communication technology. Provide access to financial and government institutions, export funding, foreign capital and venture capital.
Network	National networks International networks	The incubator participates in national and international networks through partnerships, associations, incubation networks, institutions, relationship of the incubator team members and other networks. Have members of the incubator team, advisers and consultants with national and international network relationships. Attract foreign incubated ventures. Provide the incubated companies with the opportunity to participate in national and international trade fairs events and mission. Encourage the participation of the incubated companies in formal internationalization programs such as SOFTEX, Apex Brazil and other foreign projects. Enable the strengthening and expansion of national networks of the company with incubated and non-incubated companies, partners, associations, networks, teaching institutions and research centers, financial institutions and governments, other institutions and business relationship networks.
Foreign Market	Characteristics of the global environment Characteristic of the specific market	Provides courses, tutorials and training for the development of knowledge about the foreign market. Provides access to company information on the foreign market through research and databases. Provides access to consultancy / advisory / services import and export. Provides access to consultancy / advisory / services of international technology transfer. Provides dissemination of projects and products of the incubated companies abroad. Provides identification and business prospects and partners in foreign markets.

Source : (Engelman et collab., 2015).

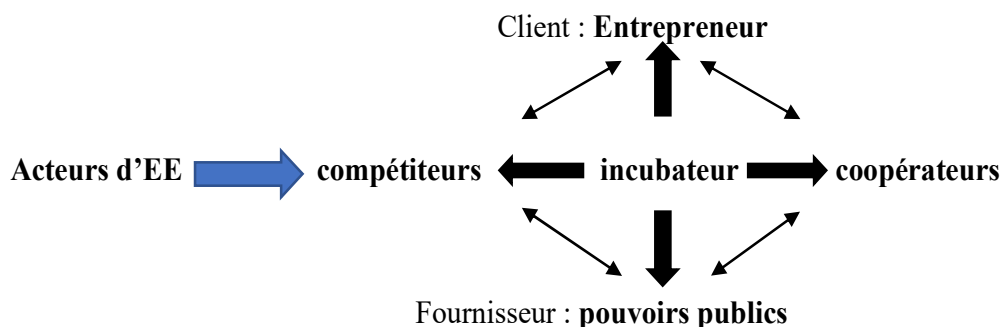
2.4. coopération des incubateurs au sein de l'écosystème dans une perspective de la théorie des jeux :

(Brandenburger, 1995) s'appuie sur la théorie des jeux pour proposer une première théorisation de la coopération à partir du « réseau de valeur » (value network).

Dans cette conception, la coopération est un rapprochement d'intérêts entre «complémenteurs », qui apparaît quand la compétition et la coopération se produisent simultanément. La coopération existe alors lorsqu'interagissent simultanément deux relations de compétition et de coopération entre deux concurrents. Le processus de création de valeur dans le marché engage ainsi cinq catégories de joueurs. L'idée qui soutient cette variante de la théorie des jeux est que des concurrents peuvent coexister dans une logique gagnant/gagnant, alors que l'approche classique en management n'envisage qu'un seul gagnant. La théorie des jeux permet selon (Lado et al., 1997) d'affirmer que la combinaison d'un degré élevé de concurrence et de coopération permet de bénéficier des avantages des deux relations. La simultanéité des deux stratégies apparaît comme un facteur clé de succès dans le nouveau monde des affaires.

Pourtant, bien qu'il soit issu de la pratique, le modèle souffre d'une absence d'intérêt de la part de la communauté scientifique. Dans notre contexte ; l'incubateur est situé au cœur du modèle de réseau de valeur, entourée avec 4 joueurs : les deux premiers joueurs ne sont que des prestataires de la structure d'incubation : le premier se trouve en amont (fournisseur), qui constitue généralement (des pouvoirs publics, des associations d'aide à la création, business angel , ou bien des procureurs des matériaux et des techniques plus sophistiqués , spécifiques pour un incubateur spécialiste dans un domaine particulier). Le 2ème se trouve en aval (client), sont généralement les entrepreneurs. Alors que les deux principaux joueurs sur lesquels la théorie des jeux s'articule, constituant une stratégie horizontale coopérative des incubateurs qui combine à la fois les complémenteurs et les compétiteurs. Les incubateurs sont en coopération entre eux parce qu'ils ont souvent la même mission, les mêmes financeurs et les mêmes facteurs clés de succès, ce qui rend l'accord facile sur l'atteinte des objectifs communs, malgré l'existence du risque de comportements opportunistes :

Figure 2- réseau de valeur d'incubateur:



Note : (EE : Ecosystème Entrepreneurial).

Les incubateurs créent alors des relations avec différents acteurs de l'écosystème tels que les clients (les porteurs de projet), les financeurs (les fonds publics) et les autres incubateurs (en coopération, en compétition ou bien les deux en coopération) etc.

Pour plusieurs auteurs, les incubateurs peuvent se concurrencer sur certaines activités pour plusieurs raisons notamment l'obtention du financement public, et ils se coopèrent entre eux sur d'autres activités pour profiter des compétences des autres, pour la complémentarité des ressources en développant un comportement coopératif en faveur des projets accompagnés.

L'augmentation du nombre d'incubateurs en coopération stimule un degré élevé de concurrence entre eux à cause de la diminution des ressources financières qu'ils doivent partager entre eux, cette concurrence peut amener à un manque de clarté au niveau de l'offre d'accompagnement, expliqué par la divergence des objectifs stratégiques de chaque incubateur. (Chabaud et al., 2005) soulignent qu'il existe de la concurrence entre les incubateurs publics (scientifiques, de développement économique) et les incubateurs privés (hôtels d'entreprises, accélérateurs). Alors selon la littérature, les incubateurs publics sont les premiers incubateurs émergés, ayant un avantage de maturité et d'ancienneté par effet d'expériences accumulées et d'âge avancé. En outre, la coopération entre des incubateurs privés augmente le sentiment de pression et de concurrence auprès des incubateurs publics, et donc de faire stimuler les incubateurs publics à la recherche des nouvelles stratégies

d'incubation en termes de concurrence avec les incubateurs privés. En revanche la coopération entre les incubateurs publics et privés rend facile l'accord sur des objectifs communs qui est censé à servir les besoins du projet, où l'incubateur privé profite la sécurité et la compétence de l'incubateur public, ainsi l'incubateur public peut accéder au cœur de métier de l'incubateur privé ainsi de leur participation dans l'accélération rapide de la mise en place du projet en réalisation.

3. Réseau issu de l'écosystème : source de résilience des startups incubées

Les startups en tant que des petites entreprises caractérisées par leur taille, reflétées par des attitudes, des activités et des comportements entrepreneuriaux, prédominée par leadership/gestion observé dans le contexte des petites entreprises comme un « comportement entrepreneurial » plutôt qu'un esprit d'entreprise, une appellation d'origine soutenue par (Mintzberg, 1989) : « start-ups have structural characteristics that most call for entrepreneurial behaviors ». (Branicki et al., 2018). A cet égard, les principales caractéristiques entrepreneuriales nécessaires pour faire face à un écosystème turbulent sont présentées comme suit :

Tableau 3-Traits de personnalité d'un entrepreneur résilient :

Characteristics	Key literature
Stress tolerance	Rauch and Frese (2007)
Comfort with failure	Baron and Markman (2000), Hayward <i>et al.</i> (2010)
Comfort with risk and uncertainty	Hedner <i>et al.</i> (2011)
Generalized self-efficacy	Rauch and Frese (2007)
Innovativeness/creativity	Rauch and Frese (2007)
"Making do"	Baker and Nelson (2005)
Need for autonomy	Rauch and Frese (2007)
Opportunity-seeking	Bullough and Renko (2013), Bullough <i>et al.</i> (2014), Hitt <i>et al.</i> (2001)
Proactivity	Fraccastoro (2011), Rauch and Frese (2007)

Source : (Branicki et collab., 2018).

Résilience organisationnelle : au niveau de l'analyse organisationnelle, la résilience est définie selon Linnenluecke comme la capacité de l'organisation à absorber les perturbations auxquelles fait face avant de perdre sa structure et sa fonction. D'après une grande variété de définitions de différents auteurs, on peut retenir que la résilience organisationnelle est la capacité de l'organisation à anticiper positivement la prévision d'événements extrêmes qui peut non seulement contenir et réparer la vulnérabilité des systèmes organisationnels, mais aussi à tirer profit de ce changement. Or, la recherche sur les grandes entreprises a insisté sur l'importance des ressources, en tant que des facteurs influençant positivement la résilience d'entreprise plutôt que les comportements entrepreneuriaux, mais ceci nous n'empêche pas de dire que cette connaissance peut concerner aussi les petites entreprises qui ont une vocation d'émerger, et que l'esprit d'entreprise ne se limite pas aux startups, quant aux certaines grandes entreprises ont été décrites comme étant en gage de comportement entrepreneurial. l'inverse est correct que le rôle de

l'entrepreneur réside à déployer efficacement ses ressources tangibles et intangibles pour assurer une forte résilience face aux chocs de l'écosystème, Il s'agit d'une interaction complexe de nombreux facteurs avec les ressources de divers natures comme un moteur important de résilience : Les ressources financières sont des sources de résilience particulièrement importantes (Gittel et collab., 2006). De même, les ressources physiques telles que les stocks de biens finaux et d'intrants peuvent être particulièrement importantes, pour assurer la résilience face aux perturbations des chaînes d'approvisionnements ou aux arrêts de production. (Sheffi, 2007). Donc la planification, l'abondance de ressources (ressources extrêmement supérieures aux besoins) et systèmes formels hautement développés, automatisé et sophistiqué sont les clés du développement de la résilience des grandes organisations.

Compte tenu de ressources limitées dans le contexte de la petite entreprise qui est susceptible d'être confrontée à des déficiences importantes, il est important d'envisager la résilience dans le contexte des startups « la résilience entrepreneuriale ». dans

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

le cadre de résilience de startups, nous avons exploré à travers de la théorie en psychologie organisationnelle l'influence de caractéristiques entrepreneuriales sur la résilience individuelle et donc l'amélioration de résilience de l'entreprise : « Successful entrepreneurs possess well-established survival instincts, as they have a positive attitude toward risk » (Hedner et collab., 2011). Les entrepreneurs qui réussissent et assurent leur survie et leur résilience, sont ceux qui ont une attitude positive à l'égard du risque, où parfois ils considèrent leurs échecs comme occasion de se renouveler, de redémarrer. En outre, les entrepreneurs ont tendance à présenter : un besoin de réalisation, auto-efficacité, capacité d'innovation, tolérance au stress, un besoin d'autonomie et personnalité proactive, toutes ces caractéristiques sont susmentionnées dans le tableau 3 qui semblent être la clé de la façon dont les entrepreneurs surmontent l'adversité.

Dans la littérature en entrepreneuriat, selon un ensemble d'auteurs ; la résilience entrepreneuriale est souvent présentée comme synonyme de résilience individuelle : « Entrepreneurial resilience is often presented as synonymous with individual resilience ». (Bullough & Renko, 2013) ; Adnan et collab., 2016). Donc la résilience peut être appréhendée comme un trait de personnalité de l'entrepreneur ; un entrepreneur résilient peut promouvoir la résilience de son entreprise, elle est le résultat d'une série de facteurs influençant les expériences de sa vie entrepreneuriale, le tableau suivant représente ces facteurs en tant que sources de résilience de l'entrepreneur, et donc de résilience entrepreneuriale qui croise la résilience individuelle et la résilience organisationnelle :

Tableau 4- Sources de résilience entrepreneuriale :

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Sources	Key literature
<i>Organizational resilience</i>	
Resources	Financial resources Physical resources Resourcefulness Gittell <i>et al.</i> (2006), Sheffi (2007), Weick and Sutcliffe (2007)
Slack	Redundancy Multi-skilling Unused physical capacity Multiple sourcing strategies Sheffi (2007), Sheffi and Rice (2005)
Planning	Business process mapping Christopher and Rutherford (2004), Tang (2006), Weick and Sutcliffe (2007)
Expertise	Task specialization External consultants Weick and Sutcliffe (2007)
<i>Individual resilience</i>	
"Protective factors"	Locus of control and self-determination Bimrose and Hearne (2012) Self-esteem and subjective well-being Bimrose and Hearne (2012)
"Resilience resources"	Adaptation/flexibility Bimrose and Hearne (2012), Chen and Lim (2012), London (1997) Capacity for learning Youssef and Luthans (2007) Social connections Shin <i>et al.</i> (2012), Bimrose and Hearne (2012), Jackson <i>et al.</i> (2007), Kossek and Perrigino (2016), Powley (2009), Stephens <i>et al.</i> (2013)

Source : (Branicki et collab., 2018).

La théorie en psychologie organisationnelle positive a réussi à démontrer que la façon dont l'entrepreneur développe les caractéristiques de sa personnalité, telles que la maîtrise des émotions négatives, et de stress quotidiens du travail etc., lui permet d'être capable à déployer ses ressources d'une manière efficace et efficiente dans un écosystème à forte pression de concurrence, et donc à maintenir un rythme de résilience continu basé sur la combinaison de facteurs de protection liés aux traits de personnalité de l'entrepreneur et de ressources de résilience fournis souvent par son degré de densité de son réseau entrepreneurial. Selon (Doen, 2016) : « les sources de résilience au niveau de l'entrepreneur ont été identifiées comme, l'expérience, l'optimisme, la mobilisation active de ressources, la persistance et la détermination ». il en rejoint (Flach, et collab., 2007), pour ajouter deux facteurs essentiels de la résilience : soutien social et le réseau. De même, de nombreux auteurs suggèrent que les startups qui sont en cas d'échec ou de difficulté doivent demander de l'aide et de soutien auprès du réseau issu de l'écosystème d'accompagnement avec lequel interconnectent, le réseau et le soutien social sont donc les principales sources de résilience fournis par l'incubateur qui joue le rôle d'intermédiation de réseau.

La littérature s'est penchée de plus sur le rôle du comportement individuel (résilience individuelle) assujettis à l'esprit d'entreprise dans la promotion de

résilience organisationnelle (organisation de startup), est donc dans la promotion de résilience entrepreneuriale, cette interaction est souvent attribuée à l'importance des connexions sociales (Van-der-Vegt et collab., 2015), du capital social (Lengnick-Hall et collab., 2011) et des réserves relationnelles (Gittel et collab., 2006). Toutefois, et toujours dans le contexte de la nouvelle startup incubée qui se caractérise plus souvent par une rareté de ressource, peut jouer sur ses forces à améliorer sa flexibilité, et sa réactivité pour l'accès aux ressources indisponibles par le biais de réseaux de son incubateur, le réseau est à la fois, la clé, la source principale de résilience entrepreneuriale et déterminant de performance stratégique d'un incubateur.

Conclusion :

Nous arrivons à la conclusion que l'incubation est une structure de soutien intrinsèquement complexe vu qu'elle régit par des meilleures pratiques stratégiques d'incubation des autres acteurs de l'écosystème (stratégies individuelles et/ou collectives) justifiées par un ensemble d'indicateurs qui se diffèrent de l'un à l'autre tels que: type de la structure, compétences entrepreneuriales, diversification des services fournis, qualité de l'offre d'incubation etc. les structures d'incubation sont régies par le système d'accompagnement dans l'écosystème découlant de différents réseaux de l'incubateur qui contribuent non seulement à la réussite mais aussi à la consolidation de la résilience des startups incubées.

Nous avons tenté par la suite d'enlever l'ambiguïté que connaît l'écosystème d'incubation en tant que postulat de l'objet de

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

ce papier scientifique dès le début à travers une analyse synthétique, avec laquelle nous avons pu induire le réseau issu de l'écosystème entrepreneurial en tant à la fois que déterminant de performance d'incubateur (rôle d'intermédiation des réseaux) grâce aux stratégies d'incubation adoptées, et influençant positivement la résilience des startups incubées à travers une série de facteurs (succès, croissance, chiffre d'affaire, innovation, apprentissage...). Cette analyse scientifique devrait certainement avoir des répercussions positives directes et indirectes sur les incubateurs tant sur les incubés.

Références :

- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.12.002>
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097–1108. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>
- Brandenburger, A. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Long Range Planning*, 28(5), 128. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)90326-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)90326-7)
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0396>
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343–350. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>
- Chabaud, D., Perret, V., & Ehlinger, S. (2005). Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur. Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur. *Journal of Business Venturing*, May 2014, 1–18.
- Engelman, R., Zen, A. C., & Fracasso, E. M. (2015). The impact of the incubator on the internationalization of firms. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(1), 29–39. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000100003>
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82. <https://doi.org/10.1023/b:jott.0000011181.11952.0f>
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180261>
- Maryam Elbahjaoui, A. E. (2021). *Incubation Process: A Key Innovation Lever for Successful Start-Up Businesses*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.5751742>
- Skaggs, B. G., & Huffman, T. R. (2003). A customer interaction approach to strategy and production complexity alignment in service firms. *Academy of Management Journal*, 46(6), 775–786. <https://doi.org/10.2307/30040668>
- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(1), 49–72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Stainsack, C. (2003). Estruturação, Organização e Gestão de Incubadoras. *Ministério Da Educação e Do Desporto Centro Federal de Educação Tecnológica Do Paraná Departamento de Ensino de Pós-Graduação Programa de Pós-Graduação Em Tecnologia - PPGTE Dissertação*, 127.
- Van Weele, M. A., Frank, J., Van Rijnsoever, J., Groen, M., Moors, E. H. M., Van Rijnsoever, F. J., & Ni, J. V. (2020). Gimme shelter? Heterogeneous preferences for tangible and intangible resources when choosing an incubator. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 984–1015. <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09724-1>