

Les déterminants de la performance des structures d'appui à la création d'entreprises

FAKHRI Samia¹, BAHOUSSA Abdelaziz,

Ecole Supérieure de Technologie – Salé, Université Mohammed V, Rabat MAROC

Laboratoire de l'Analyse des Systèmes de Traitement de l'Information et du Management Intégré

Résumé

Les structures d'accompagnement à la création d'entreprises font objet de nombreuses recherches. Ces institutions jouent un rôle important dans l'accompagnement des entreprises en création ou en développement. Néanmoins, la question de la performance de ce type de structure reste toujours embryonnaire. Cet article vise à étudier les facteurs clés de la performance de ces structures, particulièrement des incubateurs. Une analyse exploratoire auprès de praticiens et entrepreneurs accompagnés a été menée dans un premier temps afin d'identifier et relever les facteurs déterminants de la performance de ces structures dans le contexte marocain. Les résultats offrent des pistes d'action pour les dirigeants et responsables d'incubateur afin de bien jouer leur rôle autant que locomotive de la croissance économique et sociale du pays.

Mots-clés : *Accompagnement, Entrepreneuriat, Déterminant de performance, Incubateur*

I. INTRODUCTION

Dans différents pays, les gouvernements mettent en place des politiques et des mesures visant le développement des initiatives privées et la promotion de l'entrepreneuriat. Parmi ces mesures, l'incubation d'entreprise constitue l'un des services les plus préconisés.

Un incubateur d'entreprises est une structure d'accueil, qui fournit des services matériels et immatériels pour accompagner les jeunes créateurs dans leur parcours entrepreneurial. Ces incubateurs d'aide à la création d'entreprise ont été largement promus et soutenus depuis les années 90 dans les pays développés, notamment dans les Etats-Unis qui considèrent l'incubation comme une industrie à part entière, et les pays européens où plusieurs recherches ont été menées pour comprendre et conceptualiser l'activité de l'incubation d'entreprise. Parallèlement, cette activité est considérée dans sa phase naissante dans les pays émergents, où les gouvernements

ont commencé très récemment à s'engager dans la promotion des programmes d'incubation afin de revitaliser les économies locales et d'accroître l'emploi.

Au Maroc, en particulier la loi portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur en 2000, a initié la mise en place des structures d'incubation au sein des universités publiques marocaines. Depuis, peu ou pas de recherche ont été réalisés pour comprendre et évaluer le rendement de ces dispositifs d'aide à la création d'entreprise dans notre contexte national.

Ainsi, malgré le nombre croissant des études qui portent sur le phénomène d'incubation, l'analyse de la revue de littérature montre l'absence d'un cadre théorique permettant de comprendre et de cerner les différents aspects de l'incubation. Partant de ce constat, et étant donné l'absence des travaux de recherche réalisés dans le contexte marocain, notre ambition dans le présent travail est d'apporter, d'un côté, de nouvelles contributions théoriques afin de pallier aux insuffisances constatées dans la littérature, et d'un autre, d'attirer l'attention des décideurs et managers sur les pratiques permettant d'améliorer la performance des incubateurs marocains. Ainsi, considérant que les incubateurs ne peuvent réaliser leurs missions et atteindre leurs objectifs de promotion de l'entrepreneuriat et la création d'emplois et de richesses que s'ils sont couronnés de succès, la présente étude suggère d'identifier les facteurs qui peuvent expliquer le succès de ces structures, et qui permettent ainsi aux incubateurs d'atteindre leurs objectifs, et par conséquent d'améliorer leur performance.

Pour ceci, une revue de littérature sur les incubateurs permettra de présenter le point de vue de la théorie autour du concept d'incubation. Par

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

la suite, nous présentons les facteurs de performance relevés par les incubateurs et les incubés marocains.

II. LE CONCEPT D'INCUBATEUR

L'origine du mot incubateur dans le milieu économique, revient dans son origine à la science dure, où le mot « incubateur » désigne le processus de couvaison des œufs. La rousse indique que le terme « couveuse » est un synonyme du mot « incubateur », et est définie comme un appareil servant à l'incubation artificielle des œufs. Issue du domaine biologique, l'incubateur est un appareil qui permet aux œufs de se développer en leur offrant des conditions physiques optimales.

Dans le monde économique, les frontières entre les concepts, « incubateur » et « couveuse » d'entreprise sont difficilement cernés. Ajoutant aussi le concept de « pépinière », ces trois concepts sont généralement confondus l'un à l'autre et les limites de ces notions sont encore floues. Cette confusion est particulièrement présente dans la littérature francophone où les définitions de l'incubateur peuvent différencier selon l'origine, le mode de financement (Public, privé ou mixte), le but (lucratif ou non lucratif), et le secteur (technologie, fabrication, services, mixte). Ainsi, cette notion s'est attribuée une vocation plutôt technologique, ou encore une connotation universitaire.

Pour Brooks [1], l'incubateur est un facilitateur qui offre aux entrepreneurs : « (a) des loyers flexibles en contrepartie d'un loyer bon marché ; (b) des services bureautiques partagés pour réduire les frais généraux ; (c) une assistance professionnelle et managériale ; et (d) l'accès ou l'assistance financière pour acquérir le capital de départ ». Aernoudt [2] définit l'incubation comme un processus de développement interactif dont le but est d'encourager les gens à démarrer leur propre affaire et de soutenir les entreprises en démarrage pour le développement des produits innovants. Il rajoute « Outre que l'hébergement, un incubateur devrait offrir des services tels que la gestion concrète, l'accès au financement, les

conseils juridiques, le savoir-faire opérationnel et l'accès à de nouveaux marchés. »

Dans leur livre Albert Bernesconi et al. [3], soulignent qu'on ne peut parler d'incubation stricto sensu que si la structure offre les cinq grands types de service : (a) l'immobilier et la gestion immobilière ; (b) les services de base ; (c) les services de conseils et d'assistance ; (d) la formation et le coaching individuel ; (e) la mise en relation à travers des réseaux financiers, technologiques, et commerciaux.

La majorité des définitions du concept d'incubateur sont d'une nature descriptive et se limitent à définir les services offerts par un incubateur. D'autres auteurs comme Lalkaka, [4], ont tenté de fournir une définition d'incubateur selon plusieurs autres variables comme le promoteur, le type de projet, les missions et objectifs, le modèle de financement, et les services offertes. Ces différentes variables soulignées par les auteurs, expliquent la diversité des types d'incubateurs et des logiques d'action. Ainsi, les termes couveuse ou pépinières d'entreprise, ne sont autre que des structures de pré- ou de post incubation.

III. LA QUESTION DE LA PERFORMANCE DES INCUBATEURS DANS LA LITTÉRATURE

L'évaluation des incubateurs est un objet complexe qui peut être analysé de multiples manières. Et malgré le nombre croissant des études et recherches menés sur l'évaluation des incubateurs, les travaux ne permettent toujours pas d'aboutir à un consensus sur les critères de mesures.

A partir de la revue de littérature que nous avons réalisée, nous avons pu constater que plusieurs travaux et recherches se sont intéressés à la question de la performance ou de succès des structures d'incubation. Ces travaux qui représentent le premier courant des études sur la performance ont été majoritairement orientés vers la mesure ou l'évaluation de l'impact des incubateurs sur l'entreprise incubée et sur l'environnement économique. La création d'emploi, le nombre d'entreprise créée, la création de valeur et de richesse, la pérennité des

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

entreprises, l'évolution du chiffre d'affaire, l'augmentation des gains fiscaux... sont les premiers indicateurs de la performance des incubateurs. Avec l'évolution des travaux de recherche sur le concept de l'incubation, et la diversification de ses objectifs stratégique, d'autres courants de mesure de performance des incubateurs se sont développés.

Dans le tableau de synthèse suivant, nous reprenons les différents courants d'analyse du succès de l'incubation que nous avons pu répertorier dans la littérature.

Tableau I

Les critères de mesure du succès	Auteurs
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/ la cohérence entre les services d'incubation offerts et les besoins du marché local.	Autio et Klofsten (1998), Lalkaka (2003)
Le ratio de taux de survie :	Allen et Weinberg (1988), Phan, Siegel et Wright (2004)
Les mesures de la croissance des entreprises incubées :	Allen (1988) et Sherman et Chappell (1998), Hackett et Dilts (2004)
Le processus de sélection des incubés	Kuratko et La Follette (1987) et Merrifield, (1987), Culp (1996), Lumpkin et Ireland (1988), Merrifield (1987)
L'impact des relations entre le directeur de l'incubateur et l'incubé sur le succès des incubés. La coproduction de valeur.	Autio et Klofsten (1998) Rice (2002)

Loin d'être exhaustive, cette synthèse nous permet d'identifier les principaux travaux sur la

performance pendant une vingtaine d'année. En outre, certains indicateurs de performance peuvent être reliés directement aux composantes de la performance.

IV. LA METHODOLOGIE ET LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette recherche s'inscrit dans une logique exploratoire. L'objectif est d'explorer le terrain et d'identifier les variables pouvant influencer la performance des incubateurs marocains. Dans cette perspective, nous avons opté pour une méthodologie qualitative où les réponses des interviewés ont été sollicités à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif. Le choix de cet outil a été motivé par deux facteurs. Premièrement, la nature de l'étude exploratoire dont la finalité est d'obtenir des données sur les caractéristiques des incubateurs performants, et de compléter les éléments obtenus lors de la revue de littérature. Deuxièmement, le cadre de réconfort entre l'enquêteur et l'enquêté, où ce dernier peut réfléchir et exprimer ses opinions librement, permettant aussi à l'enquêteur d'adapter et d'alimenter au fur et à mesure ses questionnements.

Pour cette étude, un échantillon de 18 participants actives dans l'incubation universitaire, publique, associative, ou à bute lucrative ont été choisie. L'objectif est d'assurer une représentativité théorique des différentes facettes de l'accompagnement, à savoir entrepreneurs, accompagnateurs, et responsables d'incubateur.

Le guide d'entretien comporte quatre parties. Après l'identification de l'interviewé, nous nous intéressons à l'explication de la notion de « performance », en suite nous nous interrogeons sur les causes qui font d'une structure d'incubation performante ou non, et dans la dernière partie nous discutons de chacun des facteurs déjà identifiés, pourquoi et comment il impacte la performance.

V. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Comme déjà souligné, la littérature permet d'identifier plusieurs model d'évaluation de la performance. Dans notre recherche, nous nous

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

sommes basés sur une combinaison de ces indicateurs tout en s'inspirant des travaux de Paturel [20] pour définir trois niveaux d'indicateurs : l'efficacité, l'effectivité, et l'efficience. L'efficacité est appréciée par les résultats de l'entreprise soulignée par Hackett & Dilts [13], aussi bien que par la théorie d'apprentissage de l'incubé [22]. L'efficience est évaluée par le budget dépensé pour chaque création d'entreprise, et la pertinence des services mises en place. Finalement l'effectivité est mesurée par le degré de satisfaction des incubés.

V.1 Les déterminants de la performance

Sur la base des entretiens menés avec les différentes personnes, et après une analyse thématique de contenu nous avons pu identifier une liste des différents facteurs de performance que nous avons regroupés en trois grands axes :

V.1.1 Les mécanismes d'accompagnement

Le premier axe concerne l'accompagnement lui-même. Ainsi, l'analyse révèle l'importance accordée à la qualité de l'offre de façon générale. En effet, lors de l'incubation, l'entreprise suit un processus bien défini, et bénéficie des aides et services mis en place par l'incubateur. Plusieurs études montrent que la qualité d'accompagnement a une influence sur le résultat de processus d'incubation. Mais, au-delà de la simple présence des services d'aide, il apparaît que c'est leur adéquation vis-à-vis des besoins des hébergées qui importe. D'où notre première proposition : ***La pertinence de l'accompagnement influence la performance de l'incubateur***

V.1.2 La politique de gestion

Il en ressort qu'une bonne organisation et gestion de l'incubateur est l'une de ses clés de performance. En effet, les caractéristiques et l'infrastructure de base, les choix stratégiques, le développement partenarial, et la capacité de l'incubateur à acquérir et pérenniser ses ressources sont tous des déterminants à l'origine de sa performance. La politique de gestion de l'incubateur semble impacter l'ensemble des

facteurs et indices de performance [22]. Ainsi, les interviewés ont fortement insisté sur la cohérence des orientations stratégiques avec les prestations de l'incubateur afin de garantir sa performance : ***La politique de gestion de l'incubateur influence sa performance***

V.1.2 L'écosystème entrepreneurial

Le troisième facteur de succès d'un incubateur est lié à l'écosystème entrepreneurial. Cette notion a été définie par Malecki [23] comme l'ensemble des acteurs corrélés et opérant dans une même aire géographique, et qui impactent le développement économique d'une région, ou d'un pays. Ainsi, l'importance d'un écosystème incitant à l'entrepreneuriat et encourageant l'initiative privée et l'amélioration des incubateurs a été évoquée dans plus de 10 entretiens. Notre étude a relevé l'importance jouée par quatre facteurs environnementaux : une politique publique encourageante à l'entrepreneuriat et l'innovation, un engagement des entreprises et investisseurs afin d'octroyer les ressources financières et matérielles nécessaires, et une culture entrepreneuriale de la population cible. ➔ ***L'ENVIRONNEMENT EXTERIEUR DE L'INCUBATEUR INFLUENCE SA PERFORMANCE***

VI. CONCLUSION

Peu d'études se sont penchées sur les facteurs de performance des incubateurs. Encore moins ceux qui se sont intéressés à l'incubation dans le contexte marocain. L'objectif de cette communication était d'explorer le champ de l'incubation au Maroc.

Globalement, l'étude a cherché à identifier les déterminants de la performance des incubateurs et enrichir les connaissances sur les structures d'aide et d'appui à la création d'entreprise comme vecteur de stimulation développement économique et social au Maroc. Guidés par le souci majeur de collecter les informations les plus fiables possible sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial et la performance des mesures mises en place pour aider les nouveaux entrepreneurs, nous avons

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

adopté une démarche méthodologique reposant sur trois piliers : *i)* l'inventaire de la revue de littérature scientifique disponible sur la question, *ii)* l'examen des rapports de « benchmarking » ou d'évaluation des dispositifs d'accueil et d'accompagnement et finalement *iii)* l'étude exploratoire sur terrain à travers des entretiens semi directifs avec les différents acteurs du champs de l'accompagnement. Ce choix est justifié par la complexité de l'objet de notre recherche qui nécessite impérativement le recours à différentes approches complémentaires susceptibles de révéler des dimensions pertinentes de la performance des structures d'accompagnement entrepreneurial. Ainsi, notre analyse de nos données, a ressortit trois principaux facteurs pouvant garantir une performance de la structure d'incubation, à savoir des facteurs liés aux pratiques d'accompagnement, des facteurs de gestion et d'organisation de l'incubateur, et des facteurs liés à son environnement extérieur. Une étude confirmatoire ultérieure serait opportune pour approfondir ces résultats auprès d'une population plus élargie à travers une étude quantitative. Il serait ainsi pertinent de comparer ces dernières entre les différents pays ayant déjà identifiés leur facteurs de performance.

Références

- [1] Brooks, O.J., 1986. Economic development through entrepreneurship: incubators and the incubation process. *Economic Development Review* 4 (2).
- [2] Aernoudt, R., 2004. Incubators: tool for entrepreneurship? *Small Business Economics* 23.
- [3] Albert Bernesconi et Gaynor, Albert, P., M. Bernasconi et L. Gaynor, 2002. Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie. Comparaison des acteurs et de leurs stratégies, Avril, Rapport remis au ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- [4] Lalkaka, 2003 "Business incubators in developing countries: characteristics and performance, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*".
- [5] Vedel, B. et E. Stephany 2010, Quels déterminants de la performance du processus d'incubation ?, *Revue Gestion* 2000, n°3.
- [6] Campbell, C. and D.N. Allen, 1987, 'The Small Business Incubator Industry: Micro-level Economic Development,' *Economic Development Quarterly* 1.
- [7] S. L. Mian, 1997, "Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: An Integrative Framework," *Journal of Business Venturing*, vol. 12,.
- [8] Autio et Klofsten (1998), Autio, E., Klofsten, M., 1998. A comparative study of two European business incubators. *Journal of Small Business Management* 36.
- [9] Allen, D. N., & Weinberg, M. L. 1988. State investment in business incubators, *Public Administration Quarterly*, 12.
- [10] Phan, P.H., Siegel, D.S., Wright, M., 2004. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing* 20.
- [11] Allen, D.N. 1988. Business incubators life cycles, *Economic Development Quarterly*.
- [12] Sherman, H., & Chappell, D. S. (1998). Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes. *Economic Development Quarterly*, 12(4), 313–321.
- [13] Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82.
- [14] Kuratko, D. F. and LaFollette, W.R. 1986. "Examining the Small Business Incubator Explosion", *Mid-American Journal of Business*"
- [15] Merrifield, D.B., 1987. New business incubators. *Journal of Business Venturing*.
- [16] Culp (1996), Culp, R. 1996, A test of Business Growth Trough Analysis of a Technology Incubator Program, Unpublished Ph.D. thesis, Doctoral Dissertation, Georgia Institute of Technology, .
- [17] Lumpkin, J.R., Ireland, R.D., 1988. "Screening practices of new business incubators: the evaluation or critical success factors". *American Journal of Small Business* 12
- [18] Merrifield, ++>16.
- [19] Rice, M. P. 2002, Co-production of business assistance in business incubators: An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 17
- [20] Paturel R, 2000. Externalisation et entrepreneuriat dans l'histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat. Edition EMS, management et société, Caen, P173-186
- [21] Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Winter pp. 61- 77
- [22] Graham, L. et E. O'Neill (1997). « Sherpa or Shepherd: The Adviser Relationship in Small Firms - Mentor and/or Consultant? ». Communication publiée dans les actes du colloque de la Generating Growth, ISBA National Small Firms Policy and Research Conference, Belfast, Nov. 1997, p. 485-504
- [23] Malecki EJ. 1997. E. Entrepreneurs, networks, and economic development. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* 3: 57–118.