



Thèse en vue de l'obtention
du diplôme de Doctorat
en Sciences Economiques

Thème

**La création d'entreprises innovantes
en Algérie**

Réalisée par

Mr DRIOUCHE Sofiane

Dirigée par

Pr GUENDOUDI Brahim

Devant un jury composé de

Mr CHENANE Arezki, Professeur, UMMTO , Président

Mr GUENDOUDI Brahim, Professeur, UMMTO, Rapporteur

Mr HAMMOUTENE Ali, Professeur, ESC Koléa, Examineur

Mr AZOUANI Nasser, Professeur, ESC Koléa, Examineur

Mr MAHOUI Karim, M.C.A, UAM Bejaia, Examineur

Mr MOUSSAOUI Abdelhakim, M.C.A, UMMTO, Examineur

Soutenue publiquement le : 25/06/2023

Remerciements

Ce n'était pas facile, avec pleins de moments de doute, de découragement face à l'immensité apparente de la tâche, face à la quantité de travail nécessaire, face aux nombres d'heures de travail nécessaires, pleins de fois je voulais abandonner en me disant, c'est trop compliqué, jamais je vais y arriver. Enfin, avec l'aide de Dieu, mon dur travail et l'aide et le soutien que j'ai trouvé autours de moi j'ai pu rendre possible, ce qui me paraissait très difficile, voir impossible, à réaliser.

Tout d'abord je rends un vibrant hommage à mon cher papa Akli rebi yerehmou, pour qui l'achèvement de cette thèse était ma grande source de motivation, qui m'a porté pour continuer, ne rien lâcher, travailler dur pour réaliser son grand souhait de me voir décrocher mon diplôme de Doctorat, je lui témoigne ici tout mon Amour et ma profonde gratitude pour tout ce qu'il a fait, les valeurs qu'il nous a transmis et les sacrifices qu'il a fait pour nous. Papa, j'ai réalisé ton rêve, cette thèse est pour toi, tu restera toujours dans mon cœur. Une pensée aussi à mon oncle Driouche Mohamed rebi yerehmou, et je le remercie vivement pour sa contribution à la réalisation de ce travail, en m'accompagnant dans les déplacements que nécessitait mon enquête de terrain.

Je vous remercie infiniment Professeur Guendouzi Brahim, pour avoir accepté de diriger ma thèse, pour votre aide précieuse, votre gentillesse, votre compréhension, votre disponibilité et vos encouragements, si cette thèse a pu être achevée, c'est aussi grâce à vous.

Je vous remercie membres du jury : Pr CHENANE Arezki, Pr HAMMOUTENE Ali, Pr AZOUANI Nasser, Dr MOUSSAOUI Abdelhakim et Dr MAHOUI Karim, pour l'honneur que vous m'avez fait en acceptant d'évaluer mon travail.

Je vous remercie chère maman et chère sœur pour vos encouragements et votre soutien, je vous témoigne ici de tout mon Amour et ma gratitude.

Je remercie infiniment tous ceux et toutes celles qui ont contribué à la réalisation de mon étude empirique, Mr Djebrani, Mr Idris Rabah, Mr Belmir Nabil à l'époque directeur de l'incubateur de Sidi Abdellah et Mr Brahim Mohamed, responsable de l'accompagnement au niveau de ce même incubateur, Mme Demmouche Nedjoua à l'époque directrice de l'ANVREDET, Mme Belguebli de l'incubateur Flkra tech du CDTA. Je remercie les coachs avec lesquels je me suis entretenu, notamment Mr Boucherit Mohamed Redha. Je remercie, aussi, les porteurs de projets qui m'ont gentiment accordé de leur temps pour répondre à mes questions.

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : L’entrepreneuriat digital	11
Introduction du chapitre 1.....	12
Section 1 : L’entrepreneuriat et l’innovation.....	12
Section 2 : L’économie numérique et création de start-up dans le domaine des TIC.....	22
Conclusion du chapitre 1.....	48
Chapitre 2 : rôle des incubateurs dans l’apport des ressources et compétences	49
Introduction du chapitre 2.....	50
Section 1 : Accompagnement et structures d’aide à la création de start-up	50
Section 2 : les ressources et compétences nécessaires aux porteurs de projets d’entreprises innovantes.....	73
Conclusion du chapitre 2.....	116
Chapitre 3 : Les start-up en Algérie	117
Introduction du chapitre 3.....	118
Section 1 : L’entrepreneuriat en Algérie	118
Section 2 : Etat des lieux sur la création de start-up en Algérie	128
Conclusion du chapitre 3.....	147
Chapitre 4 : L’accompagnement à la création de start-up en Algérie	149
Introduction du chapitre 4.....	150
Section 1 : Cadre méthodologique.....	150
Section 2 : Les incubateurs et l’accompagnement des start-up en Algérie	155
Conclusion du chapitre 4.....	190
Conclusion Générale	192
Bibliographie	199
Annexes	211
Liste des tableaux et figures	223
Table des matières	224

Introduction générale

La question de l'innovation, relevée d'abord par Schumpeter (1935), est aujourd'hui au cœur des préoccupations des chercheurs et des acteurs économiques et politiques. En effet, l'innovation est d'une importance capitale que ce soit pour les entreprises ou pour les Etats, en raison de la globalisation et de l'exacerbation de la concurrence. Ceci a comme conséquence la recherche de mise en place de conditions favorisant l'innovation ainsi qu'un investissement massif en recherche et développement.

L'une des classifications des innovations les plus connues est celle proposée par Schumpeter, selon laquelle il existe cinq types d'innovations : utilisation d'une invention ou une nouvelle exploitation d'une technologie existante ; introduction de nouveaux produits ou services ; introduction de nouvelles méthodes de production ; ouverture de nouveaux marchés ; introduction de nouvelles sources d'approvisionnement.

Aussi, Schumpeter considère l'entreprise comme une dynamique d'exécution de nouvelles combinaisons par le biais de l'entrepreneur, et si celui-ci est le premier à mettre en œuvre l'exécution, le profit qu'il tire est plus élevé. Cependant cette fonction d'entrepreneur, selon Schumpeter, est temporaire, parce que celle-ci s'achève lorsque l'exécution passe au second plan comparativement à l'exploitation.

Plusieurs innovations se sont succédées à travers l'histoire. Le phénomène a connu une accélération avec le début de l'ère industrielle et cette accélération s'est accentuée davantage vers la fin du 20ème siècle jusqu'à présent avec notamment l'avènement des technologies du numérique. L'économie numérique date des années 1990, avec le développement des ordinateurs personnels qui équipaient de plus en plus de ménages et d'entreprises et l'ouverture d'Internet à des utilisations civiles. Quelques années plus tard, sont arrivés les Smartphones, et avec eux sont nés de nouvelles manières de produire et de consommer touchant progressivement de plus en plus de secteurs.

La création d'entreprises revêt un grand intérêt, vu sa contribution sur les plans économique et social à travers la création de richesses et d'emplois. Cet intérêt se reflète par les multiples dispositifs d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprises, la mise en place de formations destinées à faire découvrir et inciter à entreprendre dans un premier temps et permettre d'acquérir les connaissances nécessaires pour se lancer et réussir à assurer la pérennité de son entreprise. Sur le plan académique un nombre considérable de recherches ont été réalisées dans ce domaine durant ces dernières années.

La globalisation des échanges et l'interpénétration des marchés, l'accélération du rythme des innovations qui réduit la durée de vie des produits ou services, font que l'intérêt est de plus en plus porté sur la création d'un type particulier d'entreprises qui sont les entreprises innovantes (start-up). D'autant plus que celles-ci constituent un nouveau relai de croissance et une source de préservation ou d'amélioration de la compétitivité dans de nombreuses économies. Les chercheurs ont eux aussi suivi cette tendance et sont de plus en plus nombreux à étudier ce type d'entrepreneuriat et ce dans toutes ses dimensions (Siegle, 2006).

Pour qu'une innovation soit commercialisée avec succès, un certain nombre de facteurs sont indispensables. Il faut à la fois des compétences : scientifiques, en engineering, en entrepreneuriat et en management, auxquelles doivent s'ajouter l'existence d'un besoin social ainsi qu'un environnement socio-politique favorable. Beaucoup des entreprises créées échouent durant les cinq premières années de leur existence, ceci peut s'expliquer par le fait qu'elles n'ont pas toutes les ressources nécessaires pour réussir, tel le manque de compétences en management et l'insuffisance de ressources financières. D'autant plus que toutes les ressources nécessaires ne peuvent pas être connues dès le début, car elles se révèlent au fur et à mesure du déroulement du processus entrepreneurial.

En Algérie, de plus en plus d'individus se lancent dans la création d'entreprises innovantes dans les TIC et autres secteurs technologiques. Ceci est impulsé, ces dernières années, par, notamment, une évolution qualitative du cadre réglementaire, et par le fait que les dispositifs d'aide et structures d'accompagnement ainsi que des initiatives visant à aider et encourager cette forme d'entrepreneuriat se multiplient. C'est le cas par exemple de la mise en place des labels « start-up », « projet innovant » et « incubateur », création d'incubateurs publics (incubateurs de l'ANPT, du CDTA, de l'ANVREDET, ou plus récemment Algeria Venture), création d'incubateurs issus d'initiatives privées, la mise en place d'instruments de financement adaptés aux start-up comme, par exemple, le capital-risque (à travers Algeria Start-up Fund), l'organisation de conférences, d'événements et de compétitions qui visent à sensibiliser à cette forme d'entrepreneuriat.

Notre réflexion à propos de la création d'entreprises innovantes en Algérie nous a mené à nous interroger sur les contraintes qui entravent la réussite des start-up en Algérie, en nous demandant : Est-ce que les obstacles à la création de ce type d'entreprise sont les mêmes que celles auxquelles font face les entreprises ordinaires ? Ou bien s'agit-il de limites propres aux spécificités des entreprises innovantes (besoin accru en ressources, forte dépendance envers les connaissances et les nouvelles technologies, difficultés majeures pour développer le

produit ou le service) ? Ce constat initial relatif aux difficultés et à l'échec des start-up en Algérie et donc à leur faible nombre est d'autant plus frappant, que les opportunités existent et sont nombreuses dans le domaine du web, des logiciels, des applications mobiles innovantes et autres activités technologiques.

Intérêt de notre recherche

Au début de notre travail de thèse, qui a commencé en 2012, il n'y avait pas (à notre connaissance) de travaux sur les start-up en Algérie, ce qui nous a motivé à nous lancer dans ce thème et de l'explorer avec comme objectif au départ d'apporter un éclairage sur ce type d'entreprises, d'expliquer leur faible nombre et de mieux comprendre les contraintes qui empêchaient leur création et leur développement.

Nous avons orienté, par la suite, notre recherche vers l'accompagnement des start-up par des incubateurs, car nous considérons qu'il est intéressant d'aller sur ce terrain du fait de l'absence d'études sur l'impact des incubateurs de start-up en Algérie. Cette absence de recherches sur ce thème peut se justifier par le fait que les incubateurs sont d'apparition récente : le premier incubateur qui est celui du Cyberparc de Sidi Abdellah a été lancé officiellement en 2010, et que le phénomène d'incubation de start-up en Algérie avait une faible importance : le nombre d'incubateurs et de projets incubés progressait lentement et jusqu'à une période très récente, restait très insignifiant. Les seules études qui existaient sont celles relatives au rôle de l'accompagnement par les dispositifs d'aide à la création d'entreprises dans le cadre de l'ANSEJ ou la CNAC.

Aussi, l'objectif de notre recherche est d'apporter un éclairage sur le rôle des incubateurs des Start-up en Algérie ainsi que les limites de cet accompagnement. Cette recherche a son importance que ce soit d'un point de vue académique qu'empirique. Sur le plan académique, même si depuis trois ou quatre ans, quelques travaux sur les incubateurs de start-up en Algérie existent, mais cela reste encore insuffisant et beaucoup d'aspects relatifs aux incubateurs restent encore à étudier, donc toute recherche supplémentaire sur ce thème a son importance. S'agissant de l'aspect empirique, l'objectif étant de mieux cerner l'apport d'un incubateur, souvent utile pour des porteurs de projets de start-up, afin qu'ils prennent conscience de l'importance d'être accompagné pour donner plus de chances de succès à leurs projets. De plus étudier les incubateurs permet aussi de constater certaines limites de l'accompagnement pour mieux leur apporter des solutions.

Problématique

Les interrogations ci-dessus nous ont amené progressivement à nous intéresser aux facteurs de succès des start-up. Nous sommes donc passés de l'identification des obstacles et contraintes à la création de start-up à comment alors faire en sorte pour surmonter ces obstacles et plus précisément comment les start-up ont-elles opérés pour réussir ? à travers par exemple les cas des rares start-up qui existaient et qui étaient des *success-stories* tel par exemple Ouedkniss. Parmi les facteurs de succès des Start-up, il y en a un, en particulier, qui a le plus retenu notre attention, celui de l'accompagnement par un incubateur, d'autant que le début de notre travail de recherche a coïncidé avec le lancement des premiers incubateurs en Algérie, ce qui a d'ailleurs suscité notre intérêt pour ces derniers. Tout ceci nous a amené à nous poser la question centrale suivante :

Quels sont les facteurs qui contribuent le plus à la réussite du processus de création des Start-up en Algérie ?

A cette question principale, des questions subsidiaires s'ajoutent pour une meilleure compréhension, dont :

- Quel rôle joue l'accompagnement dans la réussite des start-up en Algérie ?
- Quelle est la place du coaching en particulier, dans la réussite du processus de création de start-up en Algérie ?

Hypothèses

Les incubateurs sont vus selon la Ressources Based View comme s'adressant aux « handicaps à la nouveauté » des start-up en leur procurant un environnement riche en ressources qui leur permet de compléter leur base de ressources (Albert et Gaynor, 2001; McAdam et McAdam, 2008), sans encourir de coûts substantiels (Rothaermel et Thursby, 2005; Carayannis et al., 2006), que ce soit les ressources propres à l'incubateur, ou bien leur permet d'y accéder par le biais de ses propres réseaux (Amezcuca et al., 2013; Gassmann et Becker, 2006).

Donc, à travers la relation d'accompagnement, le créateur d'entreprise va obtenir : l'apprentissage, l'accès à des ressources (capital physique et capital financier) et le développement de compétences (Mitrano-Méda et Véran, 2014 ; Sammut, 2003 ; St-Jean et Mitrano-Méda, 2013 ; Vedel et Gabarret, 2013) nécessaires à la réalisation de son projet.

Selon certain auteurs, les porteurs de projets accompagnés par un incubateur ne trouvent pas d'intérêt aux formations qu'ils reçoivent. Cela a plusieurs explications (Bruneel et al., 2012; Lalkaka, 2001; Ratinho et Henriques, 2010) :

D'abord par la perception d'une faible qualité de ces formations offertes par l'incubateur (par exemple manque d'expérience dans l'entrepreneuriat des coaches de l'incubateur).

Ensuite, Inadéquation entre les formations et les besoins des incubés : par exemple les ressources offertes ne correspondent pas aux connaissances techniques nécessaires à un porteur de projet.

Enfin, même dans le cas où les formations sont de qualité et assurés par des formateurs qui ont une expérience entrepreneuriale, le porteur de projet peut ne pas se trouver intéressé par la formation et cela par le fait que lorsque le projet est dans ses premières phases, les porteurs de projets ne prennent pas conscience du gap en connaissances qui leurs manquent, d'autant plus qu'ils sont à leur première expérience entrepreneuriale (ce n'est pas le cas pour ceux qui ont déjà accumulé une expérience). Ce manque d'intérêt pour l'acquisition des compétences entrepreneuriales et managériales, peut s'expliquer aussi par le fait que les porteurs de projets sont orientés vers le court terme (vendre et réaliser un chiffre d'affaires, pour assurer la survie de l'entreprise), et donc ont besoin d'une intervention forte de la part de l'incubateur. Cette intervention doit consister en des actions visant à faire prendre conscience aux porteurs de projet de l'écart dans le domaine des connaissances et les compétences managériales qu'ils doivent combler, et à travers cela, les inciter à participer activement au programme d'incubation. Cette forte implication de la part de l'incubateur n'a aucune utilité pour ce qui est des start-up qui ont atteint un stade de maturité avancé ou pour les entrepreneurs qui sont dans les premières phases de leur projet mais qui ont eu déjà une expérience entrepreneuriale précédente (van Weal et al, 2017).

De ceci découle que les principaux apports des incubateurs de start-up sont les ressources physiques et le capital financier et le réseau relationnel, étant donné que l'acquisition des compétences est peu valorisé par les porteurs de projets primo-entrepreneurs dans les premières phases de leur projet. A partir de ce qui précède, nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

H1 : L'accompagnement par l'incubateur facilite le lancement des start-up en Algérie en leur apportant principalement du capital physique (le local, les moyens matériels et facilite l'accès au financement) ainsi que du capital relationnel.

Le coaching entrepreneurial se positionne dans l'univers de l'accompagnement (Jaouen, 2022). Le coaching entrepreneurial est à distinguer du coaching de dirigeant. Le coaching de dirigeant est plutôt du registre de l'accompagnement managérial de cadres dirigeants de moyennes ou grandes entreprises alors que le coaching entrepreneurial concerne la phase de création.

Des travaux ont montré que le coaching managérial apporte une meilleure performance financière et aussi individuelle du manager : amélioration de la performance (Smither et London, 2003 ; Jones, Woods et Guillaume, 2016 ; Bozer et Jones, 2018) ; leadership (Kampa-Kokesch et Anderson, 2001 ; Feggetter, 2007 ; Kutzhanova, Lyons et Lichtenstein, 2009) ; bien-être (Schermuly *et al.*, 2020) ; un meilleur sentiment d'auto-efficacité (Hunt, Fielden et Woolnough, 2019) ; amélioration de l'implication des cadres dans l'entreprise (Bush, 2005), meilleure communication interpersonnelle dans les équipes de travail (Schaubroeck, Carmeli, Bhatia et Paz, 2016).

Le coaching entrepreneurial permet la préservation et le développement de l'autonomie (Jaouen, 2022) et de développer chez les acteurs de l'entreprise différents comportements entrepreneuriaux (Hernandez, 2005).

L'entrepreneur se caractérise par le ressenti d'un certain isolement (Julien et Marchesnay, 1996 ; Messeghem et Sammut, 2010), et même souvent très seul (Jaouen, 2022). Le ressenti d'isolement a d'autres implications (Torres, 2017 ; Binnie *et al.*, 2018). Face à cela, le coaching se retrouve comme un mode d'accompagnement privilégié des entrepreneurs (Audet et Couteret, 2005 ; Hernandez, 2005 ; Hunt, Fielden et Woolnough, 2019),

H2 : Le coaching entrepreneurial apporte aux porteurs de projet le soutien moral et plus d'engagement vers la concrétisation du projet

Méthodologie

Dans la première étape de notre travail, nous avons effectué une recherche documentaire sur les différents travaux qui se sont intéressés aux start-up ainsi qu'à l'accompagnement à l'entrepreneuriat en général et les incubateurs en particulier, et plus spécifiquement les incubateurs qui s'occupent des start-up. Ceci nous a permis de réaliser notre revue de la littérature et d'établir notre cadre théorique. Ensuite, et en parallèle avec la poursuite de notre travail théorique, nous avons commencé notre enquête de terrain. Nous avons d'abord réalisé en 2017 une enquête par questionnaire auprès des fondateurs d'entreprises innovantes. Les entreprises que nous avons retenues sont celles qui se sont créées en apportant une innovation

technologique ou dont la prestation de service utilise des technologies nouvelles : il s'agit principalement d'entreprises qui utilisent les TIC (plateformes web ou applications) pour la prestation de services (e-learning, e-commerce, plateformes et applications de mise en relation entre professionnels et particuliers, ou entre professionnels et professionnels). Nous les avons interrogés sur leur profil, leurs motivations à entreprendre, et sur les difficultés qu'ils ont rencontrés lors de la création de leurs entreprises. Nous avons également effectué, entre mars 2017 et avril 2018, avec des porteurs de projets de start-up ainsi que des intervenants dans différents incubateurs (incubateur du Cyberparc de Sidi Abdellah, incubateur de l'Institut Haba, incubateur tStart Ooredoo, incubateur de l'ANVREDET, incubateur du CDTA), des entretiens semi-directifs qui nous ont permis de mieux cerner l'accompagnement des start-up en Algérie, et de constater quelques-unes de ses limites. Dans une troisième étape, nous avons réalisé quelques entretiens avec des coachs pour entrepreneurs entre décembre 2021 et janvier 2022, pour cerner les bénéfices et les limites du coaching. Nous avons complété ces différentes enquêtes par un questionnaire, entre octobre 2022 et décembre 2022, adressé aux fondateurs de start-up ayant bénéficié d'un accompagnement de la part d'un incubateur. Le but de cette dernière étude était de déterminer la contribution qu'apportent les incubateurs aux start-up accompagnées ainsi que les limites de cet accompagnement, de plus, les réponses à ce questionnaire nous ont aidées à actualiser nos résultats, en tenant compte des évolutions récentes qu'a connu l'écosystème des start-up en Algérie.

Dans notre recherche documentaire sur les différents travaux sur l'accompagnement à l'entrepreneuriat, nous avons trouvé plusieurs classifications de l'évolution de la recherche dans ce domaine. Parmi ces classifications, Masmoudi, (2007) distingue les étapes suivantes :

- 1- durant les années 1980 : la recherche c'est concentré sur la description, compréhension et explication de l'accompagnement à l'entrepreneuriat
- 2- durant les années 1990 : évaluation des dispositifs d'accompagnement
- 3- durant les années 2000 : tentatives de conceptualisation et de théorisation

Nous nous inscrivons dans le cadre des travaux sur la compréhension et l'explication de l'accompagnement des start-up par des incubateurs : Cooper, Dunkelberg, Furuta (1985), Allen (1985), Allen et Rahman (1985), Brooks (1986), Smilor et Gill (1986). Ce choix se justifie par le fait que les incubateurs de start-up sont très récents en Algérie, et donc il est encore tôt pour faire une étude d'évaluation des performances. L'orientation de la recherche

la plus adaptée est donc celle de type exploration : l'exploration a pour grands objectifs la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension.

Pour explorer un phénomène, l'approche couramment utilisée par les chercheurs est l'approche qualitative (Charreire Petit, Durieux, 2014), c'est ce que nous avons fait dans cette recherche, même si l'exploration n'exclut pas la possibilité d'utiliser une approche quantitative. L'approche qualitative n'étant pas limitée au recueil de mots seulement (données qualitatives), elle peut consister à collecter seulement des chiffres (des données quantitatives), ou à englober les deux (Eisenhardt, 1989).

Nous avons rédigé tous ces éléments théoriques et empiriques en les structurant dans ce travail en quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré à l'entrepreneuriat digital, l'innovation, l'économie numérique et les Start-up, dans lequel ont été explorés ces différents concepts. Dans le chapitre 2, nous nous sommes intéressés à l'accompagnement et aux structures d'aide à la création de start-up, ainsi qu'aux ressources et compétences nécessaires aux porteurs de projets d'entreprises innovantes. Ensuite, dans le chapitre 3, nous avons présenté quelques aspects de l'entrepreneuriat en Algérie ainsi qu'un état des lieux sur la création de Start-up en Algérie. Enfin dans le chapitre 4, nous avons présenté notre cadre méthodologique suivi par notre étude sur l'apport de l'accompagnement à la création de start-up en Algérie.

Chapitre 1

L'entrepreneuriat
digital

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

Joseph Schumpeter

Introduction

L'entrepreneuriat peut être classique ou innovant, chacun des deux a ses propres caractéristiques et sa contribution à l'économie d'un pays. Nous savons, depuis Schumpeter, que les deux phénomènes (entrepreneuriat et innovation) sont liés. Dans ce chapitre nous nous intéresserons tout d'abord à l'entrepreneuriat en général à travers, notamment, des définitions du concept et quelques approches théoriques. La deuxième section de ce chapitre sera consacrée à l'économie numérique, à l'entrepreneuriat innovant et aux start-up.

Les start-up ne se limitent pas au domaine des TIC, elles sont créées dans divers autres domaines : biotechnologies, mécanique, industrie spatiale, pharmaceutique... Nous avons choisi de limiter notre champ d'étude à ce domaine des TIC étant donné son importance : la digitalisation est un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur dans le monde et touche tous les secteurs, ce qui fait qu'il est important pour l'Algérie de rattraper son retard dans ce domaine, et l'un des moyens est de favoriser la création et le développement de start-up qui apportent des solutions innovantes à travers des plateformes web et applications mobiles. Aussi, créer une start-up dans les TIC est relativement plus facile, il y a de faibles barrières à l'entrée, les coûts se limitent aux frais de développement de l'application mobile ou de la plateforme web, contrairement à l'innovation dans d'autres domaines où cela implique des produits physiques qui nécessitent un fort investissement dans le matériel, usine de fabrication et de main d'œuvre. Ceci fait que les TIC est un secteur qui peut se développer plus rapidement.

Section 1 : L'entrepreneuriat et l'innovation

Dans cette première section nous nous intéresserons à l'entrepreneuriat avec d'abord un certain nombre de définitions proposées par différents auteurs, ensuite nous présenterons les approches par lesquelles est passée la recherche en entrepreneuriat puis l'entrepreneuriat innovant.

1. Qu'est ce que l'entrepreneuriat

Durant les années 80 et 90, les travaux traitant du concept d'entrepreneuriat se sont multipliés, surtout aux Etats-Unis.¹ Plusieurs auteurs affirment qu'il y a une grande diversité des définitions des concepts d'entrepreneuriat et d'entrepreneur, que ce soit chez les universitaires ou chez les praticiens, et qu'il n'y a pas d'accord sur une définition.² Ce qui pose un dilemme, car selon Stevenson et Jarillo³ réduire le champ de l'entrepreneuriat, risque d'exclure des travaux qui peuvent être utiles, de l'autre côté l'élargir risque de dissoudre sa particularité de champ d'étude spécifique.

Pour Filion,⁴ l'entrepreneuriat est « le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales».

Stevenson et Jarillo,⁵ considèrent que l'essence de l'entrepreneuriat réside dans la volonté de concrétiser une opportunité, qui est une situation future désirable et faisable, sans tenir compte au préalable des ressources dont l'individu dispose.

Pour Aouni et Surlemont, l'entrepreneuriat est défini comme étant « le processus d'identification, d'exploration et d'exploitation d'une opportunité en vue de la création d'une activité». ⁶

Davidson,⁷ relève un point commun entre les différentes définitions, il s'agit du processus d'émergence.

Shane et Venkataraman,⁸ excluent du champ de l'entrepreneuriat la découverte et l'exploitation d'activités à but social, c'est-à-dire non lucratives.

Selon Hernandez,⁹ l'entrepreneuriat prend plusieurs formes :

- la PMisation juridique ;
- la croissance interne ;

¹ Tounes A, l'intention entrepreneuriale, 2003, p 26

² Ibid, p 26

³ Stevenson et Jarillo, 1990, p23, cité par Tounes A, 2003, op.cit, p 28

⁴ Filion, 1997, p156, cité par Tounes A, 2003, op.cit, p 27

⁵ Jarillo cité par Tounes A, 2003, op.cit, p 27

⁶ Aouni Z, Surlemont B, le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales, 2007, p5

⁷ Davidson 2004, cité par Aouni Z. et Surlemont B., op.cit, p3

⁸ Aouni Z et Surlemont B, op.cit, p5

⁹ Tounes A, op.cit, p 27

- la franchise, l'essaimage ;
- la reprise d'entreprise ;
- la création *ex nihilo*.

Pour ce qui est de l'entrepreneur, il peut être défini comme étant la personne qui engage une quelconque action en vue de la création d'une entreprise ou d'une organisation.¹⁰

Filion, le définit comme «une personne qui imagine, développe et réalise des visions ». Être entrepreneur, c'est avoir des idées auxquelles on tient et s'organiser pour les mettre en pratique (Filion, 1991).

2. L'évolution de la recherche en entrepreneuriat

La recherche en entrepreneuriat est passée, au cours de son évolution, par différentes approches et traversées par un certain nombre de paradigmes.

2.1 Les approches de l'entrepreneuriat

Tounes,¹¹ considère que la recherche en entrepreneuriat peut être répartie en trois grandes périodes que permettent de distinguer l'utilisation d'approches différentes : les approches descriptives, fonctionnelles (comportementales) et processuelles.

2.1.1 L'approche par les traits individuels

L'approche par les traits fait, plus généralement, partie de l'approche descriptive, qui a dominé jusqu'à la fin des années 1970. Cette approche (l'approche descriptive) a tenté de répondre à la question « Qui est ... »,¹² en cherchant à déterminer le rôle de l'entrepreneur dans la croissance économique, les fonctions économiques et sociales de celui-ci, ainsi que ses caractéristiques.¹³

Pour ce qui est de l'approche par les traits, les recherches se sont focalisées sur l'entrepreneur en tant qu'individu, dans le but de déterminer quelles sont les caractéristiques psychologique des individus qui deviennent entrepreneurs, qui les distinguer des non entrepreneurs.¹⁴ Ce courant est appelé « trait approach ». Des études ont cherché à déterminer les caractéristiques démographiques, l'origine sociale, carrière professionnelle, formation, compétences, motivations de ces individus.

¹⁰ Gartner 1990, Reynolds 1997, cités par Aouni Z. et Surlemont B., op.cit, p5.

¹¹ Tounes A., 2003, op.cit, p30.

¹² Ibid, p30

¹³ Ibid, p31

¹⁴ Hernandez E-M, Entrepreneuriat : approches théoriques, 2001, p63

Un certain nombre de traits caractéristiques ont été distingué : parmi les plus étudiés il y a le besoin d'accomplissement ainsi que l'internalité du lieu de contrôle.¹⁵

Le **besoin d'accomplissement**, mis en avant en tant que caractéristique des entrepreneurs par les travaux de McClelland,¹⁶ est très élevé chez les entrepreneurs, du fait qu'ils préfèrent définir eux même les objectifs et la manière de les atteindre, trouver les solutions aux problèmes, prennent des risques modérés en fonction de leur habilités, recherchent une mesure immédiate de leur performance à travers le profit.

Les entrepreneurs ont un **lieu de contrôle interne**, dans le sens où ils considèrent qu'ils ont le pouvoir d'influencer leurs circonstances par leur comportement, ce qui fait qu'ils ont une propension à agir et créer une entreprise élevée par rapport à ceux qui ont un lieu de contrôle externe pour qui c'est leur environnement qui détermine ce qui leur arrive.¹⁷

Les entrepreneurs ont une **propension à la prise de risque modérée**. Ils agissent malgré les risques associés à la création d'entreprise, comme le risque de perdre tout le capital engagé en cas de faillite (risque financier), le risque de ne pas retrouver un emploi (risque professionnel), le risque de sacrifier sa vie familiale du fait du grand nombre d'heures de travail quotidien que nécessite le projet (risque familial), le risque psychique associé à l'échec mais également à la réussite (surtout quand il s'agit d'une réussite rapide), mais ils cherchent à minimiser tous ces risques.¹⁸

Aussi, ces entrepreneurs se caractérisent par un niveau d'instruction plus élevé que le reste de la population, ils ont de parents ou des proches qui sont eux-mêmes des entrepreneurs.¹⁹

L'approche par les traits a été critiquée et remise en cause. Ray,²⁰ constate que cette approche n'a pas nécessairement contribué à améliorer la compréhension du phénomène entrepreneurial. Les caractéristiques mises en avant ne sont pas propres aux entrepreneurs. Ainsi des personnes autres que les créateurs d'entreprise possèdent un besoin d'accomplissement élevé, ce qui fait que ce critère seul ne peut pas permettre de distinguer l'entrepreneur du non entrepreneur.²¹ Pour l'internalité du lieu de contrôle, également, c'est

¹⁵ Hernandez E-M, 2001, op.cit, p64

¹⁶ McClelland (1961, 1965, 1969) cité par Hernandez E-M, op.cit, p64

¹⁷ Hernandez E-M, op.cit, p64

¹⁸ Ibid, p64

¹⁹ Gasse et d'Amours, cités par Jaziri R., une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat, 2009, p5

²⁰ Tounes A, 2003, op.cit, p32

²¹ Hernandez E-M, op.cit, p64

un critère que l'on retrouve aussi chez les managers par exemple.²² C'est le cas d'autres facteurs aussi, la propension à la prise de risque, tolérance de l'ambiguïté, valeurs personnelles, idéologie d'affaire, autonomie, leadership, créativité, optimisme...

Ces caractéristiques sont des notions intéressantes dans le cas où elles sont utilisées pour comprendre le processus de création d'entreprise, mais comme facteurs de distinction des entrepreneurs, seuls ou combinés, elles ont des limites,²³ ce qui a fait dire à Bull et Willard,²⁴ qu'un profil type de l'entrepreneur n'existe pas.

2.1.2 L'approche comportementaliste (behavioriste)

A tenté de répondre à la question « Que fait... ? ». ²⁵ Suite à l'échec de l'approche par les traits, à déterminer le profil type de l'entrepreneur, les chercheurs se sont tournés vers l'étude de ce que font les entrepreneurs, leurs comportements, leurs actions. Cette approche comportementaliste est représentée par des auteurs tels que, notamment, Gartner,²⁶ pour qui les recherches en entrepreneuriat doivent permettre de savoir que fait l'entrepreneur et non pas qui est il (critique de l'approche par les traits).²⁷

L'un des principaux apports de l'approche behavioriste est la perception de l'entrepreneuriat comme étant de nature évolutive,²⁸ le comportement de l'entrepreneur n'est pas stable dans le temps. Partant de là, il est possible de considérer l'entrepreneuriat comme un processus continu d'acquisition de connaissances et de compétences, ou processus d'apprentissage dynamique.²⁹

L'approche de l'entrepreneuriat par les comportements implique de prendre en considération le contexte dans lequel se situe l'individu, car le fait de s'engager dans l'entrepreneuriat n'est pas le résultat uniquement des caractéristiques de l'individu (contrairement à ce que pense l'approche par les traits) : contexte social, culturel, économique et politique.³⁰

²² Ibid, p64

²³ Ibid, p64

²⁴ Bull I, et Willard G, Toward a theory of entrepreneurship, cité par Hernandez E-M., op.cit, p64

²⁵ Tounes A, 2003, op.cit, p30

²⁶ Gartner 1988, cité par Aouni Z. et Surlemont B., op.cit, p2

²⁷ Tounes A, 2003, op.cit, p32

²⁸ Aouni Z. et Surlemont B., op.cit, p2

²⁹ Cope 2005, cité par Aouni Z. et Surlemont B., op.cit, p2

³⁰ Tounes A, 2003, op.cit, p33

2.1.3 L'approche processuelle

Émerge à partir des années 1990, s'intéresse au processus entrepreneurial et à la question « Comment... ? » ou « Pourquoi... ? ».

2.2 Les paradigmes de l'entrepreneuriat

En tant que domaine de recherche, l'entrepreneuriat est traversé par quatre principaux paradigmes :³¹

2.2.1 Le paradigme de l'opportunité d'affaire

Ce paradigme prend sa source dans l'école des économistes autrichiens et consacré par l'article de Shane et Venkataraman (2000). Ces auteurs cherchent à intégrer à la fois une approche processuelle constituée : de la découverte, l'évaluation et l'exploitation de l'opportunité ; et des individus. Cela pose trois questions :³²

- pourquoi, quand et comment une opportunité d'affaire se crée-t-elle ?
- pourquoi, quand et comment certains individus et pas d'autres découvrent et exploitent ces opportunités ?
- pourquoi, quand et comment différents modes d'action sont mis en place pour exploiter des opportunités entrepreneuriales.

Dans le cadre de ce paradigme, l'entrepreneuriat peut être défini³³ comme un processus de création ou de détection d'opportunité et sa poursuite nonobstant les ressources à la disposition de l'entrepreneur.

- **La recherche d'informations**

La détection d'une opportunité d'affaire est souvent le fruit d'une recherche plus ou moins explicite d'informations, en passant par la mise au point d'une idée.³⁴ Pour mettre en lumière cela, des auteurs, tel que Gaglio et Taub (1992) Kaisch et Gilad (1991)³⁵ ont étudié la question de l'information sous l'angle du processus cognitif utilisé par certains individus pour détecter des opportunités.³⁶ Ainsi pour Cooper, Folta et Woo, (1995) les entrepreneurs expérimentés développent des dispositions cognitives qui leurs permettent de savoir quelles

³¹ Verstraet et Fayolle, paradigmes et entrepreneuriat, 2005, p34

³² Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p35

³³ Timmons, 1994, p7, cité par Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p35

³⁴ Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p35

³⁵ Ibid, p35

³⁶ Ibid, p35

sont les informations les plus pertinentes pour leurs affaires et donc sont **moins submergés par les informations que les entrepreneurs novices.**³⁷

D'autres auteurs ont considéré l'approche de l'information par l'environnement. Selon cette approche ce dernier est porteur des informations à collecter, à analyser et à interpréter. Il s'agit notamment de l'absence d'un prix permettant à un acheteur (une demande solvable) et un vendeur (existence des ressources requises) de se rencontrer, l'entrepreneur exploite cette information et ramènera le marché vers une situation d'équilibre.³⁸

- **La collecte de l'information**

La collecte de l'information conduit à deux conceptions de l'opportunité:³⁹

- Selon la première conception, l'opportunité est une réalité objective. Les opportunités existent, il suffirait de disposer à la fois des outils et des capacités d'interprétation pour les identifier et les transformer en réalités économiques exploitables.

C'est la position de Shane et Venkataraman, pour qui même si le processus de la reconnaissance d'une opportunité est un processus subjectif, les opportunités sont objectives et ne sont pas connues de tout le monde tout les temps.⁴⁰

- Pour la seconde, l'opportunité est une construction sociale créée et modelée par les interactions entre les porteurs de projet et leur environnement durant le processus entrepreneurial.

Dans la réalité, l'opportunité peut se construire autant qu'elle se détecte.⁴¹

2.2.2 Le paradigme de la création d'une organisation

Dans cette perspective Verstraet définit l'entrepreneuriat comme « un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion ».⁴²

Contrairement aux conceptions traditionnelles de ce paradigme, les conceptions modernes ne réduisent pas l'acte de création à une phase du cycle de vie d'une entité : la création. En effet le terme organisation qui signifiait une entité est maintenant dépassé, on

³⁷ Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p35

³⁸ Ibid, p35

³⁹ Verstraet T. et Fayolle A., 2005, op.cit, p35

⁴⁰ Shane et Venkataraman, 2000, cités par Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p35

⁴¹ Verstraet T. et Fayolle A., 2005, op.cit, p35

⁴² Verstraet, 2003, p 13, cité par Verstraet et Fayolle, 2005, p37

s'intéresse à l'émergence organisationnelle.⁴³ Pour Gartner,⁴⁴ l'émergence fait référence à quelque chose de pas visible qui le devient bien que pouvant précéder l'existence d'une entité.

2.2.3 Le paradigme de création de valeur

Selon Verstraet,⁴⁵ ce paradigme est complémentaire à celui de création d'une organisation. Gartner,⁴⁶ considère que la création de valeur est un thème qui se situe au cœur de l'entrepreneuriat, d'ailleurs l'entrepreneuriat est souvent associé à la création d'emploi et de richesse pour une nation et donc à la création de valeur.⁴⁷ La définition proposée par Ronstadt est la plus illustrative⁴⁸ de ce courant. Il définit l'entrepreneuriat comme un processus dynamique de création de richesse, effectuée par des individus qui prennent des risques financiers, en termes de temps et de carrière pour apporter de la valeur pour certains produits et services.⁴⁹

Bruyat⁵⁰ associe la création de valeur avec l'individu qui la crée à travers le principe de dialogique proposé par Morin⁵¹ et qui signifie que les deux logiques, individu/création de valeur, sont liés en une unité de façon complexe (complémentarité, concurrence), sans que la dualité ne se perde dans l'unité. L'individu détermine la création de valeur et en est l'acteur principal à travers les modalités de production, l'ampleur..., et réciproquement, la création de valeur détermine en quelque sorte l'individu à travers son support, en occupant une place prépondérante dans sa vie.

Selon Bruyat,⁵² ce qui différencie l'entrepreneuriat des autres pratiques créatrices de valeur est le caractère novateur de la valeur. A travers la revue de la littérature qu'il a effectué, il a constaté que plus l'objet de recherche apporte nouveauté et changement (en utilisant la matrice qui a en abscisse le caractère plus ou moins nouveau de la valeur créée, et en ordonnés, le changement que cela induit chez l'individu) plus il y avait un relatif consensus au sein de la communauté académique sur le fait que cet objet se situe dans le champ de l'entrepreneuriat. Le caractère novateur de la valeur créée traité dans ce paradigme renvoie au paradigme suivant qui est l'innovation.

⁴³ Verstraet T. et Fayolle A., 2005, op.cit, p37

⁴⁴ Ibid, p37

⁴⁵ Verstraet, 1999, 2002, 2003 cité par Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p40

⁴⁶ Gartner 1990, cité par Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p39

⁴⁷ Verstraet T. et Fayolle A., 2005, op.cit, p39

⁴⁸ Ibid, p39

⁴⁹ Ronstadt, 1984, p28, cité par Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p37

⁵⁰ Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p39

⁵¹ Ibid, p39

⁵² Bruyat, 2003, cité par Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p40

2.2.4 Le paradigme de l'innovation

Ce paradigme fait suite aux travaux de Schumpeter. Ce dernier considère l'entreprise comme une dynamique d'exécution de nouvelles combinaisons par le biais de l'entrepreneur, qui n'est pas forcément le gestionnaire ou le propriétaire de tout ou d'une partie des moyens mis en œuvre.⁵³ Lorsque l'entrepreneur est le premier à mettre en œuvre l'exécution, le profit qu'il tire est plus élevé. Ceci fait que selon Schumpeter, être entrepreneur est une fonction temporaire, qui s'achève avec la domination de l'exploitation de ce qui a été créé au détriment de l'exécution.⁵⁴

D'autres auteurs lient l'entrepreneuriat et l'innovation. Ainsi, Drucker,⁵⁵ associe l'entrepreneuriat à l'innovation, en considérant que l'innovation est une fonction spécifique à l'entrepreneur. Pour Julien et Marchesnay,⁵⁶ « l'innovation est le fondement de l'entrepreneuriat ».

Ce paradigme de l'innovation inclus également les auteurs qui ont travaillé sur les entreprises technologiques et la valorisation des résultats de recherche scientifique dont la réalisation nécessite d'entreprendre. Pour Martin,⁵⁷ l'entrepreneuriat est une condition *sine qua non* de l'exploitation de l'innovation (le schéma que cet auteur présente et que nous avons repris dans le point 3.1 est d'ailleurs révélateur de la place de l'entrepreneuriat comme un maillon de la chaîne indispensable au côté d'autres éléments).

3. L'entrepreneuriat innovant

Comme nous venons de le voir avec le paradigme de l'innovation, cette dernière a un lien avec l'entrepreneuriat, ce qui nous amène à parler de l'entrepreneuriat innovant dans ce qui suit.

3.1 L'innovation

La littérature ne propose pas de définition *stricto sensu* de l'expression « projet innovant » et préfère parler d'innovation.⁵⁸ L'innovation sous-entend « projet d'innovation », au sens où le définit l'AFITEP / AFNOR, c'est-à-dire une « démarche spécifique qui permet de

⁵³ Verstraet T. et Fayolle A., 2005, op.cit, p42

⁵⁴ Verstraet T. et Fayolle A., 2005, op.cit, p42

⁵⁵ Ibid, p42

⁵⁶ Julien et Marchesnay, 1996, p35, cité par Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p42

⁵⁷ Verstraet T. et Fayolle A., 2005, op.cit, p43

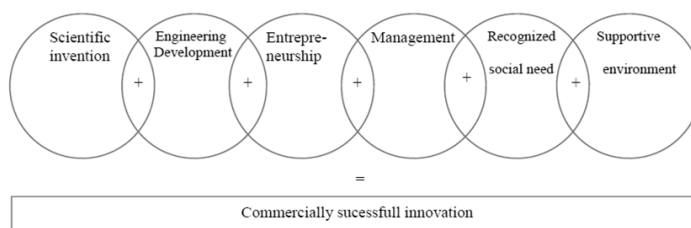
⁵⁸ Charles-Pauvers B., Schieb-Bienfait N. et Urbain C., La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 17, n° 1, 2004, p72

structurer des actions de nature à transformer une idée en une réalité concrète ». ⁵⁹ L'ensemble des acteurs de la création d'entreprises innovantes, s'accordent sur le fait qu'un projet innovant, c'est un produit / service ou procédé innovant et un marché envisagé. ⁶⁰

Selon Van de Ven, l'innovation renvoie à une idée nouvelle qui peut résulter d'une recombinaison d'idées anciennes ou d'un schéma qui modifie l'ordre présent, ou encore d'une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. ⁶¹ Selon Perroux, l'innovation « résulte d'un processus de coproduction fondamentalement collectif, multisectoriel, multifonctionnel, multilocal et inscrit dans le temps ». ⁶²

La commercialisation réussie d'une innovation requière à la fois des compétences scientifiques, en ingéniering, en entrepreneuriat, et en management combinés avec l'existence d'un besoin social et un environnement socio-politique favorable. ⁶³ L'entrepreneuriat ne représente qu'une étape d'un processus plus large comme le montre le schéma suivant :

Figure 1 : la chaine de l'innovation



Source : Martin 1994, p30, cité par Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p42

3.2 Types d'innovation

Selon Schumpeter, il existe cinq types d'innovations :

- Utilisation d'une invention ou une nouvelle exploitation d'une technologie existante ;
- Introduction de nouveaux produits ou services ;
- Introduction de nouvelles méthodes de production ;
- Ouverture de nouveaux marchés ;
- Introduction de nouvelles sources d'approvisionnement.

⁵⁹ Charles-Pauvers B. et al, 2004, op.cit, p73

⁶⁰ Ibid, p73

⁶¹ Van de Ven, 1986, cité par Charles-Pauvers B. et al, 2004, op.cit, p72-73

⁶² Charles-Pauvers B. et al, 2004, op.cit., p73

⁶³ Martin, 1994, p30, cité par Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p42

Selon Julien et Marchesnay,⁶⁴ l'innovation peut être :

- De nature technologique ou de nature organisationnelle ;
- Radicale, systématique, sporadique ou globale ;
- De rupture (radicale) ou incrémentale.

3.3 L'entrepreneur innovateur

Blair et Scott,⁶⁵ distinguent l'entrepreneur innovateur de deux autres notions qui sont l'entrepreneur classique et l'inventeur. L'entrepreneur classique est celui par exemple qui prend une franchise ou ouvre un commerce dans une nouvelle localité. L'entrepreneur innovateur n'est pas forcément un inventeur, et les inventeurs ne sont des entrepreneurs technologiques que s'ils complètent cette invention par l'habileté de voir cette idée dans un marché avec la possibilité de la commercialiser pour gagner un certain profit. Pour ces auteurs l'entrepreneur innovateur est **un entrepreneur qui propose un nouveau produit**, améliore ou rend **plus économique une offre** ou un processus de production et **les rend commercialisables**.⁶⁶

Pour Schumpeter l'entrepreneur innovateur crée un déséquilibre sur le marché, alors que pour Kizner, l'entrepreneur en détectant un besoin non satisfait contribue à ramener le marché à l'équilibre.

Section 2 : L'économie numérique et création de start-up dans le domaine des TIC

Nous l'avons vu dans la section précédente, l'entrepreneur innovateur est un entrepreneur qui propose un nouveau produit, améliore une offre ou un processus de production et les rend commercialisables. Dans la présente section nous nous intéresserons particulièrement à l'innovation, notamment dans le domaine du numérique et la création de start-up, ce choix du domaine des TIC, nous l'avons justifié dans l'introduction du présent chapitre.

Le développement de start-up dans le domaine des TIC est une excellente opportunité pour l'Algérie, comme nous l'avons mentionné précédemment (cf : p10) du fait du poids que prends l'économie numérique dans le monde d'aujourd'hui ainsi que les faibles barrières à l'entrée.

⁶⁴ Julien et Marchesnay, 1996, p35, cités par Verstraet et Fayolle, 2005, op.cit, p42

⁶⁵ Blair et Scott, 1979, cités par Eltaief A., Le cyberentrepreneuship, 2001

⁶⁶ Ibid

1. L'économie numérique

Dans ce qui suit nous présenterons les concepts d'économie numérique et ses caractéristiques ainsi que la transition numérique.

1.1 L'économie numérique c'est quoi ?

L'économie numérique est un paradigme qui vient remplacer le paradigme de l'économie de masse, c'est-à-dire, la consommation de masse et la production de masse, basée sur la production de biens standardisés en très grande quantité à l'intérieur d'immenses usines fordistes.⁶⁷ L'économie numérique touche un très grand nombre de secteurs, elle est transversale à ces secteurs. Elle ne constitue donc pas un « secteur ». ⁶⁸ Elle impacte le marché du travail, élimine la contrainte de l'éloignement géographique, réduit les délais de réalisation de certaines opérations, et transforme aussi notre rapport au monde de manière générale.⁶⁹ L'économie numérique est « la concentration de la valeur dans les applications utilisées au quotidien par des milliards d'individus connectés en réseau ». ⁷⁰

1.2. Naissance et développement de l'économie numérique

L'économie numérique est récente,⁷¹ elle date des années 90, avec la décision des Etats-Unis d'ouvrir Internet à des utilisations civiles, étant donné le développement des ordinateurs personnels qui équipaient de plus en plus de ménages et d'entreprises.⁷² Cette économie récente repose cependant sur des technologies anciennes : le réseau ARPANET déployé par le département américain de la défense date de 1969.⁷³ A la suite d'Internet et quelques années plus tard, l'arrivée des smartphones, sont nés de nouvelles manières de produire et de consommer touchant progressivement de plus en plus de secteurs.⁷⁴

1.3. La transition numérique

La transition numérique est un processus lent et progressif, qui a démarré depuis le début des années 2000 avec l'éclatement de la bulle spéculative qui s'est formée autour de

⁶⁷ Colin N., Expérimentez dans une économie en transition, Lextenso, Les Nouveaux Cahiers du Conseil constitutionnel, 2016/3 N° 52, p17

⁶⁸ Perrot A., Les plateformes numériques : Les enjeux de la transformation de l'économie pour les politiques publiques, Réseau Canopé, « Idées économiques et sociales » 2018/4 N° 194, p9

⁶⁹ Ibid, p9

⁷⁰ Colin N., 2016, op.cit, p17

⁷¹ Colin N., Landier A., Mohnen P. et Perrot A., économie numérique, Conseil d'analyse économique | « Notes du conseil d'analyse économique », 2015/7 n° 26, p2

⁷² Ibid, p2

⁷³ Colin N. et al, 2015, op.cit, p2

⁷⁴ Ibid, p2

l'Internet durant les années 90, qui a eu comme conséquence comme nous l'avons mentionné précédemment, le changement de régime de production et de consommation, qui passe d'une économie de production et de consommation de masse au paradigme de l'économie numérique.⁷⁵ Dans ce nouveau paradigme, la production de biens existe toujours, cependant elle est devenue une composante marginalisée au sein de chaînes de valeur radicalement recomposées.⁷⁶ Cette transition numérique est en marche⁷⁷ touchant des secteurs comme les médias, le tourisme, l'agriculture, la santé, le transport, l'énergie, l'éducation, la finance et bien d'autres secteurs.⁷⁸ Toutes les filières, peuvent connaître l'arrivée, désormais, d'un ou de plusieurs nouveaux entrants : des entreprises numériques bousculent les grandes entreprises présentes installées en remettant radicalement en cause l'organisation et le fonctionnement des marchés et des entreprises,⁷⁹ les infrastructures, les relations entre les entreprises et les personnes, sans oublier aussi la remise en cause des cadres juridiques régissant l'activité des entreprises.⁸⁰

Les plateformes numériques sont devenues familières dans le quotidien des individus⁸¹ « L'économie numérique a envahi nos vies, pris le contrôle, diraient certains ». ⁸² En effet, le courrier est massivement abandonné au profit des emails, il y a la possibilité d'effectuer ses achats sur internet, déclarer ses impôts en ligne, d'effectuer un grand nombre de démarches administratives, pour les déplacements, des plateformes web permettent de repérer des taxis à proximité, des sites de location ou de réservation d'hébergement, de chercher en ligne un appartements en location ou une chambre d'hôtel à réserver, de payer avec une carte bancaire enregistrée en ligne. ⁸³ L'utilisation de plateformes numériques est devenue, donc, massive et familière

D'autres évolutions plus récentes peuvent aussi accentuer cette numérisation de l'économie, comme par exemple l'émergence du *machine learning* et de l'intelligence artificielle, la géolocalisation, le *big data*. Le machine learning permet aux machines de « s'entraîner, d'apprendre, et comme toute tête bien faite d'innover et de créer de nouvelles

⁷⁵ Colin N., 2016, op.cit, p17

⁷⁶ Ibid, p17

⁷⁷ Colin N., et al, 2015, op.cit, p1

⁷⁸ Colin N., 2016, op.cit, p17 et Colin N., et al, 2015, op.cit, p1

⁷⁹ Colin et al, 2015, op.cit, p2

⁸⁰ Colin N., 2016, op.cit, p17

⁸¹ Perrot A., 2018, op.cit, p8

⁸² Ibid, p8

⁸³ Perrot A., 2018, op.cit, p8

idées, de nouveaux concepts, et cela de façon autonome, sans intervention humaine », ⁸⁴ ne se limitant pas seulement à ce qu'elles étaient capable de faire jusqu'à très récemment c'est-à-dire traiter des données de nature quantitative en intégrant donc des capacités qui étaient du seul ressort de l'intelligence humaine. ⁸⁵ Ainsi, les machines sont en passe de se substituer à l'intelligence humaine dans de nombreux domaines qui requiert la créativité et l'usage des facultés intellectuelles. ⁸⁶

1.4. Les grandes questions posées par le développement du numérique

Cette révolution numérique soulève cependant un certain nombre de questions en lien avec le développement économique et social : ⁸⁷

- Quel est le devenir des emplois, et à quel degré et à quel rythme seront-ils remplacés par les robots?
- Faut-il réguler les grandes plateformes numériques ?
- Comment protéger les données personnelles que les usagés dispersent sur différents sites : les moteurs de recherche, les réseaux sociaux, les publications que nous consultons, les achats que nous effectuons, les destinations où nous nous rendons ?
- Quel modèle de société promettent ces technologies, une fois appliquées à l'ensemble de nos actions ?
- Avons-nous les moyens de maîtriser le monde numérique et comment faut-il le faire pour bénéficier de ses avantages en en contrôlant les inconvénients ?

Des fois, une question à peine soulevée qu'elle devient déjà caduque, du fait de l'évolution rapide dans le monde numérique, où les machines innovent plus rapidement que les cerveaux humains. ⁸⁸

1.5. Caractéristiques de l'économie numérique

L'économie numérique se caractérise par les éléments suivants :

⁸⁴ Perrot A., 2018, op.cit, p9

⁸⁵ Ibid, p9

⁸⁶ Ibid, p8

⁸⁷ Perrot A., 2018, op.cit, p8

⁸⁸ Ibid, p8

1.5.1 Les rendements croissants liés aux effets de réseaux

L'économie numérique se singularise par des rendements croissants importants.⁸⁹ Les rendements croissants signifient que plus une entreprise a de clients, plus elle « peut offrir un meilleur service pour le même prix, ce qui attire de nouveaux clients, et ainsi de suite ».⁹⁰

Ce phénomène est lié aux effets de réseau, qui existaient déjà dans certaines branches de l'économie « classique » (non numérique) tel que les transports, les chaînes hôtelières, etc.⁹¹ L'effet de réseau dans l'économie numérique est décuplé.⁹²

1.5.1.1 Qu'est ce que les « effets de réseau »

Une activité est caractérisée par des effets de réseaux lorsque la valeur (ou l'utilité) du produit ou du service offert croît avec le nombre de ses utilisateurs (l'étendue du réseau).⁹³

Dans l'économie numérique les effets de réseau sont de deux types :⁹⁴

- **Les effets de réseau directs** : qui sont liés au fait que chaque utilisateur du réseau trouve un avantage à ce que d'autres utilisateurs du même type soient raccordés au réseau. C'est le cas par exemple pour le raccordement au téléphone, l'utilité que reçoit un abonné du service augmente avec l'accroissement du nombre de personnes qu'il sera possible de joindre (et donc avec l'accroissement du nombre d'abonnés). La dynamique des effets de réseau tient, d'une part, au fait que la « base installée » des utilisateurs (les utilisateurs déjà raccordés) exerce une attraction sur les utilisateurs potentiels non encore raccordés et, d'autre part, au fait que chaque nouvel utilisateur accroît la satisfaction des utilisateurs déjà présents dans la base installée. Ceci donne naissance à des stratégies de tarification dont la dimension inter-temporelle est importante : il s'agit pour les opérateurs d'attirer précocement une base installée importante, condition de leur croissance future ;

- **Les effets de réseau indirects** apparaissent lorsque plusieurs catégories d'utilisateurs interagissent sur des plateformes mettant en relation plusieurs types d'acteurs, comme des acheteurs multiples et des vendeurs multiples (par opposition au modèle classique d'un vendeur unique face à une multitude d'acheteurs). Dans cette

⁸⁹ Colin et al, 2015, op.cit, p2

⁹⁰ Ibid, p2

⁹¹ Ibid, p2

⁹² Colin et al, 2015, op.cit, p2

⁹³ Ibid, p3

⁹⁴ Ibid, p3

configuration, qu'on appelle « marché biface » ou « multiface », la satisfaction des utilisateurs situés d'un côté du marché augmente lorsque le nombre de ceux situés sur l'autre côté croît. Un moteur de recherche comme Google attire les internautes par le nombre de contenus auquel il permet l'accès ; ensuite, les annonceurs publicitaires sont attirés par le nombre d'internautes que cette plate-forme permet de toucher. Uber met en relation des chauffeurs et des personnes cherchant à se déplacer, ces personnes trouvant un service de meilleure qualité lorsque les voitures sont plus nombreuses ; les chauffeurs quant à eux opèrent de manière plus rentable lorsque les utilisateurs sont nombreux. Ces effets de réseau permettent ainsi une plus grande différenciation des transactions possibles (variété des offres, comparaison des prix, etc.) et un meilleur appariement entre offre et demande.

1.5.1.2 La dimension dynamique des effets de réseaux indirects

La dimension dynamique des effets de réseau indirects est liée à la nécessité pour la plateforme d'attirer les deux côtés du marché simultanément. Il est fréquent que l'un des côtés exerce une externalité d'attraction positive sur l'autre : c'est ainsi la présence des internautes sur un moteur de recherche qui attire les annonceurs publicitaires plutôt que l'inverse. De ce fait, les stratégies de tarification développées par les plateformes visent à basculer les coûts des opérations de la plateforme entre les deux côtés, en « subventionnant », par des prix faibles voire nuls, la face du marché qui exerce cette externalité et en se rémunérant sur l'autre face (Google met gratuitement à disposition son moteur de recherche pour les internautes mais fait payer aux annonceurs la publicité contextuelle liée aux recherches).⁹⁵

Ces effets de réseau (directs comme indirects) sont consubstantiels à la grande taille : une base installée importante permet d'attirer de nouveaux utilisateurs. Le coût unitaire d'une opération pour la plateforme est d'autant plus faible que le nombre des transactions est grand. Le coût d'une transaction pour l'utilisateur est d'autant plus faible que la plateforme réalise un meilleur appariement des deux côtés du marché, ce qui découle de la présence d'un grand nombre d'utilisateurs sur chaque face du marché (effet « boule de neige »).⁹⁶

1.5.1.3 De multiples activités à effets de réseau dans l'économie numérique

La multiplication des activités à effets de réseau dans l'économie numérique s'explique par la diminution des coûts de transaction : les technologies numériques rendent plus facile

⁹⁵ Colin et al, 2015, op.cit, p3

⁹⁶ Ibid, p3

l'authentification de l'autre partie d'une transaction, facilitent l'apprentissage de la réputation, permettent de communiquer aisément et de retracer les échanges, en d'autres termes, d'établir de la confiance entre des parties ne se connaissant pas.⁹⁷

De là vient l'apparition de ces immenses plates-formes, sur lesquelles amateurs ou semi-professionnels peuvent trouver des clients dans des conditions optimisées et sécurisées et leur offrir des services d'une qualité parfois supérieure à celle offerte par les professions traditionnelles. Ces plateformes d'intermédiation peuvent opérer à une échelle sans précédent (comme l'exemple de Uber dans le transport de personnes).⁹⁸

1.5.2 L'utilisation d'algorithmes d'apprentissage

La deuxième caractéristique de l'économie numérique est l'utilisation d'algorithmes d'apprentissage. En plus des effets de réseau, les rendements croissants viennent aussi des algorithmes d'apprentissage (*machine learning*), utilisés par les entreprises numériques pour améliorer constamment leurs performances (coût, efficacité, qualité) grâce à la collecte et au traitement de volumineux flux de données.⁹⁹

1.5.3 La viralité de l'économie numérique

L'autre caractéristique de l'économie numérique, c'est sa viralité. Enrôlé par l'entreprise, le client contribue à faire connaître le bien ou le service, prend en charge le support client voire fait du lobbying auprès des pouvoirs publics. Cette « viralité » de l'économie numérique renforce les effets de réseau.¹⁰⁰

1.5.4 Concentration des entreprises du numérique

Combinées dans des proportions variables suivant les modèles d'affaires, les caractéristiques précédentes (la présence des effets de réseau direct ou indirect, l'utilisation d'algorithmes d'apprentissage, viralité) poussent les entreprises à aller vers la grande taille et vers la concentration. Dans de nombreux cas, le marché est dominé par l'entreprise qui a su amorcer avant les autres une croissance exponentielle, entraînée par un effet « boule de neige ». La victoire ne va pas nécessairement à la première entrée sur le marché (la pionnière), mais plutôt à celle dont la croissance est plus précoce et plus soutenue que celle de ses concurrents

⁹⁷ Dyer J.H., Wujin Chu, The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea, *Organisation Science*, vol. 14, n° 1, 2003.

⁹⁸ Colin et al, 2015, op.cit, p2

⁹⁹ Ibid, p2

¹⁰⁰ Ibid, p2

(*winner takes all*).¹⁰¹ Par exemple dans le domaine des moteurs de recherche, il y a eu quelques uns qui sont apparus avant Google, ce qui n'a pas empêché ce dernier à s'installer en leader du marché, et la croissance exponentielle explique cela.

1.5.5 Position dominante fragile pour les entreprises du numérique

La concentration des marchés numériques ne signifie pas qu'ils sont exempts de concurrence. Le monopole d'une entreprise est moins durable dans l'économie numérique que dans les activités de réseau traditionnelles. Dans la courte histoire de l'économie numérique, une rupture technologique ou l'émergence d'un concurrent plus innovant ont déjà eu raison plusieurs fois de la position d'une entreprise un temps dominante. Le marché des navigateurs Web a été dominé, successivement, par Netscape, Internet Explorer puis Google Chrome. Si Google, qui a marginalisé les moteurs de recherche de première génération, est devenu la deuxième capitalisation boursière du monde, le groupe voit sa position sur le marché de la recherche en ligne menacée par la migration massive des usages vers l'Internet mobile.¹⁰²

Les grandes entreprises numériques se font concurrence entre elles, se diversifiant sans cesse sur de nouveaux marchés pour bénéficier de synergies et rendre leurs positions dominantes plus difficiles à contester.¹⁰³

1.5.6 Faibles barrières à l'entrée

La concurrence particulièrement intense est l'un des éléments qui impacte négativement les positions dominantes acquises. Les coûts d'entrée sont faibles : peu de capital physique est nécessaire pour entrer sur la plupart des marchés numériques. La pression des nouveaux entrants est constante : le coût d'amorçage des startups s'est effondré ces dix dernières années et leur croissance est de mieux en mieux financée par les fonds de capital-risque. Les concurrents d'une entreprise dominante peuvent à tout moment reprendre l'initiative et contester le monopole en propageant rapidement de nouveaux processus ou de nouvelles fonctionnalités à grande échelle.¹⁰⁴ Aussi, les discours autour de l'entrepreneuriat numérique

¹⁰¹ Colin et al, 2015, op.cit, p2

¹⁰² Colin et al, 2015, op.cit, p2

¹⁰³ Ibid, p2

¹⁰⁴ Brynjolfsson E. et McAfee A., *Investing in IT that Makes a Competitive Difference*, Harvard Business Review, vol. 86, n° 7, 2008, cite par Colin et al, 2015, op.cit, p2

mettent notamment en avant l'ouverture et l'accessibilité de ce type d'initiative, du fait d'une plus faible barrière financière à l'entrée.¹⁰⁵

1.5.7 La dépendance aux utilisateurs

Dans les services de réseau traditionnels, les économies d'échelle et effets de réseau viennent de l'infrastructure, qui impose des coûts fixes élevés. Dans l'économie numérique, ces effets sont liés non à des infrastructures tangibles mais à la confiance inspirée aux utilisateurs : seule une « expérience » de qualité permet de les dissuader de considérer les offres des autres entreprises numériques sur le même marché. Or les individus sont de plus en plus exigeants dans l'économie numérique, où « la concurrence est à un clic ». La dépendance aux utilisateurs est un autre élément (en plus de la faiblesse des barrières à l'entrée que nous avons cité juste avant) qui renforce la fragilité des positions dominantes des entreprises numériques. Internet accentue la concurrence en baissant les coûts de recherche et de comparaison des prix. Sans cesse sollicités par de nouveaux entrants, communiquant entre eux et coordonnant leurs actions, les consommateurs constituent désormais une multitude capable de mettre rapidement en concurrence les offres disponibles. Face à cela, les entreprises numériques ne peuvent se retrancher, comme par le passé, derrière des infrastructures tangibles ou des barrières réglementaires. Elles doivent innover en continu afin d'améliorer l'expérience utilisateur.¹⁰⁶

1.5.8 Décalage entre les modèles d'affaires et les cadres juridiques

Selon Colin,¹⁰⁷ « Une filière ne peut achever sa conversion au paradigme de l'économie numérique que si son cadre juridique évolue pour s'adapter à la nouvelle façon de produire et de consommer : l'enjeu est bien de faciliter l'émergence et la croissance de nouveaux modèles d'affaires. » Malheureusement, les modèles d'affaires des entreprises et les cadres juridiques qui s'y appliquent n'évoluent pas au même rythme. Il existe, au contraire, un décalage dans le temps entre la croissance des premières entreprises numériques dans une filière et, dans un second temps, la mise à niveau des normes qui encadrent leur activité.¹⁰⁸

Les premières entreprises numériques d'une filière sont donc forcément freinées par l'inadaptation des normes en vigueur et par la résistance des parties prenantes ayant un intérêt

¹⁰⁵ Dutot, 2013, cité par Vicente M., apprentissage du code informatique et entrepreneuriat : de la création d'entreprise à l'esprit d'entreprendre, Formation emploi, 2017/4 n° 140, 2017, p 91

¹⁰⁶ Colin et al, 2015, op.cit, p3

¹⁰⁷ Colin N., 2016, op.cit, p17

¹⁰⁸ Ibid, p18

au *statu quo*. Les batailles juridiques dans plusieurs filières particulièrement réglementées, comme les transports, les professions juridiques, la banque ou la santé, sont emblématiques de cette tension, inévitable, entre l'ancien paradigme et le nouveau.¹⁰⁹

Du fait de l'inadaptation des normes au nouveau paradigme, beaucoup d'entrepreneurs de l'économie numérique opèrent dans des conditions juridiques floues et incertaines. Le métier d'un entrepreneur, c'est de s'attaquer à un problème et d'y apporter une solution avec un modèle d'affaires soutenable. Mais dans bien des cas, les modèles d'affaires rendus possibles par l'état actuel des technologies ne rentrent pas dans les cases existantes. Pendant leur phase d'amorçage, beaucoup d'entreprises de l'économie numérique opèrent donc en marge des règles en vigueur. Attendre que les règles changent avant de se lancer pourrait sembler plus sage. Mais un entrepreneur qui se lance dans l'économie numérique ne sait pas forcément où il va *a priori* : il s'attaque à un problème, défriche son chemin au fur et à mesure, rencontre ses premiers clients, met au point son produit en dialoguant avec ces clients et finit, lorsque son entreprise est en pleine croissance, par découvrir son modèle d'affaires.¹¹⁰

A coté des grandes plateformes centralisées, qui ont les premières soulevé des questions relatives à la régulation, sont en train d'émerger de nouveaux modèles fondés sur l'échange de pair à pair : les *blockchains*, systèmes décentralisés d'échange et de sécurisation des transactions, tentent en effet de remplacer des systèmes (monétaires par exemple) où la confiance reposait sur le rôle donné à un pouvoir central (Etat ou groupe d'Etats dans le domaine monétaire). Mais surtout l'intelligence artificielle rend, elle aussi, caduques non seulement le travail des humains, mais aussi l'idée que la création et l'innovation sont le propre du cerveau humain, tout comme l'éducation, sur laquelle la créativité humaine prospérait jusqu'ici.¹¹¹

Le rapport distancié au droit en vigueur qu'entretiennent les entrepreneurs de l'économie numérique inspire des réactions de surprise aux observateurs non avertis. L'inconscience du droit applicable est pourtant la réalité. Beaucoup d'entrepreneurs, quand ils amorcent leur entreprise puis découvrent leur modèle d'affaires, ne se posent pas vraiment la question de l'état du droit et de la conformité de leur activité aux normes en vigueur. Il faut y voir de la naïveté : un entrepreneur se dira volontiers que si le progrès technologique permet une

¹⁰⁹ Ibid, p18

¹¹⁰ Colin N., 2016, op.cit, p17

¹¹¹ Perrot A., 2018, op.cit, p8-9

nouvelle approche et qu'il rencontre une demande solvable, alors le cadre juridique est obsolète et donc appelé, tôt ou tard, à évoluer.¹¹²

La tâche est d'autant plus difficile pour les entrepreneurs innovants que le paradigme de l'économie de masse a précisément prospéré grâce à la profusion des règles et à des organisations bureaucratiques mises en place pour en assurer l'application. Les constructions juridiques et administratives qu'il faut rénover pour faciliter le déploiement de l'économie numérique sont donc massives, complexes et particulièrement résilientes.¹¹³

1.5.8.1 Cadre juridique et attractivité du territoire pour l'innovation et l'investissement en innovation

Le terrain juridique est l'un des aspects sur lesquels la course, aux positions dominantes dans l'économie numérique globale, doit être particulièrement disputée entre pays et ce pour deux raisons : d'une part, vis-à-vis des entrepreneurs, qui sont mobiles et peuvent décider d'aller créer leur entreprise ailleurs, là où le droit leur offre des marges de manœuvre plus importantes pour innover ; d'autre part, vis-à-vis des gestionnaires de fonds de capital-risque, qui investissent de plus en plus sur les marchés réglementés, mais refusent d'entrer au capital d'entreprises localisées dans des pays où le droit n'évolue pas au même rythme que l'innovation.¹¹⁴

1.5.8.2 La compétitivité des Etats-Unis dans l'adaptation juridique à l'innovation

Dans cette compétition entre pays à la mise à niveau des normes, les États-Unis ont une longueur d'avance. Il y a à cela plusieurs raisons.¹¹⁵

- Le droit coutumier (*common law*) est plus favorable à l'innovation

La première raison est la nature de leur système juridique. Dans les pays de droit coutumier (*common law*), comme c'est le cas aux États-Unis, le juge peut écarter l'application d'un texte dans un cas d'espèce ; par la suite une fois que cette décision est confirmée par la Cour suprême la décision devient systématique et le texte concerné est vidé de sa substance.¹¹⁶

¹¹² Colin N., 2016, op.cit, p18

¹¹³ Ibid, p18-19

¹¹⁴ Colin N., 2016, op.cit, p19

¹¹⁵ Ibid, p19

¹¹⁶ Colin N., 2016, op.cit, p19

Pour ce qui est de l'innovation : lorsque les nouvelles technologies rendent obsolètes une règle de droit, le juge a une plus grande marge de manœuvre pour soit réinterpréter la règle, soit en écarter l'application, voire dégager de nouvelles règles. Le droit coutumier est donc plus favorable à l'innovation.¹¹⁷

Ceci a comme conséquence que les entreprises innovantes mobilisent plus volontiers leur capital, qui est d'ailleurs abondant, pour rémunérer des avocats et accélérer l'évolution des règles par le contentieux.¹¹⁸

A l'inverse, dans les pays où la tradition juridique est celle du droit romain, c'est-à-dire là où les textes s'appliquent en donnant aux juges une faible marge d'interprétation. C'est aux pouvoirs législatifs et réglementaires qu'il revient de faire évoluer le droit pour mieux accueillir les nouveaux modèles d'affaires. Ceci fait que le droit évolue de manière moins dynamique.¹¹⁹

- Une culture du contrôle *a posteriori*

La suprématie des USA dans la compétition mondiale à la mise à niveau des normes par rapport à l'avancée technologique est liée également à la nature de la culture du contrôle. Les pays de droit coutumier ont la culture de l'obligation de rendre des comptes.¹²⁰ Contrairement aux pays de culture administrative dans lesquels le contrôle s'exerce *a priori*, un système de contrôle *a posteriori* est moins contraignant pour les acteurs et ménage plus de place à la preuve par les faits.¹²¹

De ce fait on dit souvent que le droit américain est moins contraignant pour les entreprises. Dire cela c'est oublier qu'en cas de dommages infligés à des individus, ces derniers peuvent se rassembler dans des actions collectives (*class actions*) et demander une indemnisation collective d'un montant très élevé. L'effet de dissuasion existe bel et bien, et ce sans l'existence de règles énoncées *a priori*.¹²²

- Le système fédéral

L'autre grand avantage des Etats-Unis, c'est le système fédéral, dans lequel l'existence de règles s'appliquant à la vie économique édicté par l'Etat fédéral, n'empêche pas l'existence

¹¹⁷ Ibid, p19

¹¹⁸ Ibid, p19

¹¹⁹ Colin N., 2016, op.cit, p19

¹²⁰ Ibid, p19

¹²¹ Ibid, p19

¹²² Colin N., 2016, op.cit, p19-20

des marges de manœuvre considérables dont disposent les États fédérés, dans l'adoption de normes locales.¹²³ Cela permet à certains de ces États d'être pionniers dans la mise en place de normes plus favorables à l'innovation (par exemple le Nevada, qui est le premier État à avoir autorisé la circulation des voitures sans chauffeur). Grâce à un cadre juridique d'avant-garde, ces États pionniers attirent les entrepreneurs qui vont pouvoir expérimenter de nouveaux modèles d'affaires à petite échelle et prouver leur viabilité en attendant que le droit devienne plus favorable sur le reste du territoire américain.¹²⁴

- le système de financement des campagnes électorales

Depuis la décision dite *Citizens United*, rendue par la Cour suprême en 2010, il n'existe quasiment plus aucune limite au financement des campagnes électorales par des individus ou des entreprises. La facilité des entreprises à financer, directement ou indirectement, la carrière des élus aux États-Unis a longtemps été vue comme un moyen pour les intérêts économiques de défendre le *statu quo* face aux demandes sociales ou aux innovations économiques. Depuis 2012, la dynamique du système de financement s'est inversée et est devenue beaucoup plus favorable à l'innovation. En effet, les principaux bailleurs de fonds des candidats démocrates, en particulier, ne sont plus, les syndicats, la filière du cinéma ou le secteur financier, mais les entreprises de la Silicon Valley et leurs dirigeants et collaborateurs.¹²⁵ Ceci se reflète dans les décisions prises par l'État fédéral, les États fédérés et les municipalités, qui sont favorables aux entreprises numériques.¹²⁶

1.5.9 Une économie difficile à réguler

L'économie numérique ne constitue pas un secteur. Les technologies numériques sont partout, transformant différents marchés. C'est ce qui rend complexe la définition de politiques de régulation, puisque contrairement aux domaines faisant habituellement l'objet d'une régulation, l'économie numérique ne peut être circonscrite à un secteur d'activité, alors que la régulation est élaborée de manière sectorielle : chaque secteur ayant sa propre régulation, à l'image des télécommunications et des médias.¹²⁷

¹²³ Ibid, p20

¹²⁴ Ibid, p20

¹²⁵ Colin N., 2016, op.cit, p20

¹²⁶ Ibid, p20

¹²⁷ Perrot A., 2018, op.cit, p9

1.6. Lien entre numérique et entrepreneuriat

Les succès entrepreneuriaux californiens de « start-up » (concept que nous allons voir dans la partie suivante) devenues par la suite des acteurs économiques majeurs tendent à naturaliser le lien entre numérique et entrepreneuriat.¹²⁸

2. Le concept de start-up

La création d'entreprises innovantes n'est pas un phénomène propre à l'époque actuelle, et donc n'est pas un phénomène nouveau. A chaque révolution industrielle des nouvelles entreprises innovantes se sont créées et ont apporté les nouvelles technologies de l'époque.¹²⁹ Lors des précédentes révolutions industrielles, des entreprises ont apporté des innovations telles que la machine à vapeur, la chimie, l'électricité ou encore l'automobile.

Pour ce qui est de la période actuelle, Albert,¹³⁰ estime que la création et le développement de start-up, sont la conséquence et en même temps la cause des transformations que connaît la sphère socio-économique liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Selon ce même auteur ces transformations consistent en :

- la globalisation des échanges et l'interpénétration des marchés ;
- l'accélération du rythme des innovations qui réduit la durée de vie des produits ou services ;
- la surabondance des informations et l'instantanéité des communications ;
- la croissance de l'immatériel.

2.1. Définition

Trouver une délimitation commune pour les start-up en général ou celles du secteur des TIC en particulier reste un problème très important, qui est aggravé par la durée limitée de validité et de longévité des définitions, du fait du progrès rapide des technologies et du raccourcissement des cycles de production. Toutefois, il existe quelques délimitations

¹²⁸ Vicente M., 2017, op.cit, p 90

¹²⁹ Albert P., l'essence des entreprises technologiques, in Bernasconi et Monsted, les start-up high tech, Dunod, 2000, p1

¹³⁰ Albert P., 2000, op.cit, p2

standards utilisées comme référence en recherche, par exemple la classification de l'OCDE.¹³¹

Aussi, plus que par ses caractéristiques propres ou par un secteur d'activité, la « start up » se définit par son potentiel, notamment de croissance rapide.¹³²

Plusieurs définitions sont proposées par les auteurs concernant les start-up, et il n'y en a pas une qui est admise par la majorité d'entre eux, ce qui crée l'inconvénient de rendre difficile la comparaison des résultats des différentes études,¹³³ étant donné que des définitions différentes donnent une différence dans les caractéristiques des entreprises qui feront l'objet de l'étude.

L'autre difficulté est liée au fait qu'il y a une multitude de termes utilisés pour désigner ce type d'entreprise : « jeune entreprise innovante », « jeune entreprise technologique innovante », « entreprise high tech », « entreprise de haute technologie », « entreprises innovantes », « nouvelles entreprises technologiques », « PME innovantes », « entreprises basées sur la connaissance », « entreprises à fort coefficient en R&D », « entreprises de TIC », « sociétés de biotechnologie », « entreprise de technologie avancée », « nouvelles entreprises innovantes »,¹³⁴ « high tech firms », « knowledge based firms », « new technologie based firms ».

Grundeis et Talaulicar, définissent une start-up comme étant une « entreprise nouvellement créée, qui fournit des produits ou des services en lien avec les nouvelles technologies ». ¹³⁵

En rejoignant l'avis d'Iselin,¹³⁶ nous considérons que les start-up sont technologiques même si elles ne font pas elles même la R&D, l'essentiel est qu'elles utilisent au moins des technologies nouvelles disponibles sur le marché, pour créer de la valeur dans une activité

¹³¹ Lasch F., et al, Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC, RFG, 2005.

¹³² Vicente M., 2017, op.cit, p 91

¹³³ Le Gloan C., Les politiques publiques dans la création et le financement de start-up en France : Une évaluation du Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes, thèse de doctorat, Université Panthéon Assas, Paris II, 2007, p63

¹³⁴ Khiari et al, 2007, p4

¹³⁵ Grundeis et Talaulicar, 2002 cité par Tarillion C., Les représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance à l'origine des trajectoires des start-up, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, 2014, p23

¹³⁶ Moore, 1998, cité par Iselin F., Proposition de valeur et positionnement de prix : la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes : le cas des start-up technologiques, thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris CNAM, 2009, P29

existante, par exemple¹³⁷ l'utilisation de l'informatique dans le back office d'un distributeur. L'innovation apportée par les start-up peut être radicale, mais aussi incrémentale.

De leur côté Bygrave, Johnstone et al,¹³⁸ définissent les start-up comme étant « des entreprises des secteurs de l'informatique (internet, software, hardware) et des secteurs des semi-conducteurs ».

Pour Colombo et Delmastro,¹³⁹ les start-up sont « des entreprises du secteur de l'informatique (internet, software, multimedia) et de la production des équipements technologiques (équipements de communication, équipements électroniques) ».

D'autres définitions sont disponibles, toutefois de notre point de vue elles sont restrictives. Nous pouvons en citer :

Une start-up est une « Société jeune dont l'activité présente un fort contenu technologique et ayant reçu au moins un apport financier de la part d'un capital risque. Ces sociétés ont pour caractéristiques d'appartenir à des secteurs innovants et/ou de développer des technologies de pointe ». ¹⁴⁰

Dans cette définition, il y a des critères restrictifs tels que le financement de la part du capital risque, selon Tarillon¹⁴¹ qui a constaté qu'il y a beaucoup de start-up sur le terrain qui n'ont pas recours à ce type d'investisseurs.

D'autres auteurs délimitent temporellement les entreprises qu'on peut qualifier de start-up. Ainsi Pellegrino-Desjaques et May,¹⁴² du point de vue de la commercialisation d'un produit ou service, considèrent qu'une entreprise est une « start-up » lorsqu'elle se situe dans la période entre 18 mois minimum de gestation et 6 ans maximum de ventes. Pour Williams et all,¹⁴³ qui emploient le terme « new corporate venture », il s'agit de celles qui ont moins de quatre années d'existence. Pour Chandler et Hanks,¹⁴⁴ il s'agit de celles qui ont moins de cinq ans, et pour Miller¹⁴⁵ et al moins de huit ans.

¹³⁷ Iselin F., 2009, op.cit, P29

¹³⁸ Bygrave, Johnstone et al, 1999, cité par Vieira-Borges C., Bernasconi M., Fillion L-J., la création des entreprises de haute technologie, examen de la documentation, Cahier de recherche HEC Montréal, n°2003-11, 2003, p5

¹³⁹ Colombo et Delmastro 2001, cité par Vieira-Borges C. et al, 2003, op.cit, p5

¹⁴⁰ Redis, 2007, p2, cité par Tarillon C., 2014, op.cit, p24

¹⁴¹ Tarillon C. 2014, op.cit, p 25

¹⁴² Pellegrino-Desjaques et May, 2003, Cités par Iselin F., 2009, op.cit, p30

¹⁴³ Williams et all, 1991, cité par Iselin F., 2009, op.cit, p30

¹⁴⁴ Chandler et Hanks, 1993, cité par Iselin F., 2009, op.cit, p30

¹⁴⁵ Miller et al, 1993, cité par Iselin F., 2009, op.cit, p30

En synthèse de ces définitions nous proposons de définir les start-up comme étant des entreprises nouvellement créées, qui peuvent être soit à fort caractère technologique ou qui offrent des produits et/ou des services innovants en lien avec les nouvelles technologies.

Cela signifie que dans ce travail nous allons inclure dans notre définition les entreprises de haute technologie, et celle dites de « *middle and low technology* ».

- **L'entrepreneuriat technologique**

L'entrepreneuriat technologique consiste essentiellement en la « créations d'entreprise fondées sur une nouvelle technologie ». ¹⁴⁶

- **Les start-up du numérique comme principale source d'innovation**

L'innovation de rupture ne passe pas aujourd'hui par les grandes firmes, mais de manière quasi obligatoire, par le numérique et l'entrepreneuriat (Christensen, 1997). Ces discours autour de l'entrepreneuriat numérique mettent notamment en avant l'ouverture et l'accessibilité de ce type d'initiative, réputé pour avoir une plus faible barrière financière à l'entrée (Dutot, 2013).¹⁴⁷ En effet, il nécessite des connaissances en programmation informatique, donc faiblement demandeur d'énormes ressources financières.

2.2. Les caractéristiques des start-up

Plusieurs études montrent que ces entreprises sont relativement faibles en nombre comparativement aux entreprises traditionnelles, cependant leur contribution à la création de nouveaux emplois est plus forte.¹⁴⁸ En citant le cas de la France, Muster¹⁴⁹ estime qu'elles représentent 5% des entreprises en nombre et plus de 50 % des emplois créés.

Certaines de ces caractéristiques rendent la création de start-up encore plus difficile que la création d'une entreprise traditionnelle, qui se caractérise déjà par un parcours semé d'obstacles.¹⁵⁰

2.2.1 Distinction entre les start-up et les entreprises traditionnelles

Les start-up se distinguent des entreprises traditionnelles par: ¹⁵¹

¹⁴⁶ Carrier C., Raymond L., Eltaief A, Le cyberentrepreneuriat : une étude exploratoire, Revue internationale P.M.E. 153-4, 2002.

¹⁴⁷ Vicente M., 2017, op.cit, p 91

¹⁴⁸ OCDE, 2000 et 2002, cité par Le Gloan C., 2007, op.cit, p 89

¹⁴⁹ Muster cité par Le Gloan C., 2007, op.cit, p 89

¹⁵⁰ Bernasconi M., création d'entreprises technologique : un model intégrateur en trios temps, Actes du Séminaire AIRPME, 23-24 octobre, Agadir, Maroc, 2003, p3

- le secteur d'activité ;
- les caractéristiques de l'entrepreneur ;
- le fort taux d'investissement en R&D ;
- le temps.

Nous allons détailler ces critères dans ce qui suit.

2.2.1.1 Le secteur d'activité

Les entreprises traditionnelles sont très nombreuses et sont issues de secteurs d'activité très variés :¹⁵² par exemple, petit restaurant, entreprise de BTP, sous traitant en mécanique, leader mondial sur une niche.

Les secteurs dans lesquels sont présentes les start-up sont caractérisés par un marché instable du fait de la rapidité de l'évolution technologique née de la combinaison entre des technologies tels que : l'électronique, l'informatique, les télécommunications, l'énergie, les matériaux, les sciences du vivant.¹⁵³

Les start-up peuvent se créer dans des secteurs tel que l'informatique et les semi conducteurs,¹⁵⁴ la production des équipements technologiques,¹⁵⁵ les technologies de l'information et la télécommunication,¹⁵⁶ les sciences de la vie et de la biotechnologie.¹⁵⁷

2.2.1.2 Les entrepreneurs technologiques (ou « technopreneurs »)

Selon Bernasconi,¹⁵⁸ les entrepreneurs dans les domaines technologiques se caractérisent par :

- Un haut niveau d'études,¹⁵⁹ qui peut être de troisième cycle.¹⁶⁰ Il varie cependant, tout comme l'âge, selon le domaine d'activité.¹⁶¹ Ainsi dans le secteur des technologies de

¹⁵¹ De Saint Julien O, Dynamique et configuration(s) de l'évolution de projets de création d'entreprises de haute technologie. Développement et contingence. Restitution d'un processus à partir d'une recherche-intervention : le cas d'une innovation de hautes technologies de l'invention à son exploitation, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Nice, 2014, p 50

¹⁵² Albert P., 2000, op.cit, p7

¹⁵³ Albert P., 2000, op.cit, p3

¹⁵⁴ Bygrave, Johnstone et al, 1999, cité par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 50

¹⁵⁵ Colombo et Delmastro, 2001, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 50

¹⁵⁶ Street et Meister, 2004, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 50

¹⁵⁷ Jolly et Ramani, 1996, Audretsch, 2001, Mangematin et al, 2007, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 50

¹⁵⁸ Bernasconi M., 2003, op.cit, p10

¹⁵⁹ Tesfaye, 1997, Fayolle, 1999, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁶⁰ Cristensen et al, 2001, Gasse, 2002, cités par De Saint Julien Thèse O., 2014, op.cit, p 51

¹⁶¹ De Saint O., 2014, op.cit, p 50

l'information et de la communication et celui des systèmes d'information les entrepreneurs ont entre 18 et 30 ans, certains d'entre eux créant leur entreprise pendant leurs études.¹⁶² Par contre dans des secteurs tels que les biotechnologies, les sciences du vivant, la chimie, l'électronique, ils ont un âge compris entre 30 et 45 ans,¹⁶³ leur âge est plus élevé car dans ces secteurs, l'expérience professionnelle est déterminante dans la décision de créer l'entreprise technologique¹⁶⁴ en moyenne cette expérience professionnelle est d'une dizaine d'années et plus, au terme de laquelle ils se lancent en dans l'entrepreneuriat¹⁶⁵ ;

- Pour ce qui est des secteurs des biotechnologies, les sciences du vivant, la chimie, l'électronique, ils sont souvent des chercheurs ou ingénieurs¹⁶⁶ qui ont travaillé dans des secteurs industriels en lien avec le produit ou la technologie utilisée.¹⁶⁷ Cette caractéristique leur offre le privilège d'accéder à des réseaux¹⁶⁸ qui leur permettent d'identifier des opportunités d'affaire et d'acquérir des ressources et des compétences nouvelles.¹⁶⁹

- La création de l'entreprise se fait à plusieurs,¹⁷⁰ avec des collaborateurs qui ont eux aussi un niveau d'instruction élevé¹⁷¹ et le pourcentage d'employés ayant un diplôme universitaire, qui est plus élevé par rapport à des entreprises traditionnelles.¹⁷² Une complémentarité entre les membres dans les compétences et les expériences est cependant nécessaire pour une meilleure performance ;

- Ils sont des scientifiques ou des ingénieurs qui se caractérisent par leur manque de compétences en management.¹⁷³

- Certains entrepreneurs technologiques sont caractérisés par leur capacité « visionnaire »,¹⁷⁴ qui est la capacité à imaginer leur future organisation.¹⁷⁵

Cinq types d'entrepreneurs technologiques sont à distinguer :¹⁷⁶

¹⁶² Ibidi, p 50

¹⁶³ Wolters, 2000, Geldren et al., 2000, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 50

¹⁶⁴ De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁶⁵ Pleschak, 1997, cité par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁶⁶ Fayolle, 1998, 2003, cité par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁶⁷ Tesfaye, 1997, Fayolle, 1999, cités par Bernasconi M., 2003, op.cit, p10

¹⁶⁸ Jones- Evans, 1997, Bernasconi et Monsted, 2006, Prevezer, 2001, Yli-Renko et al, 2001, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit

¹⁶⁹ De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁷⁰ Cooper et Daily, 1997, Cooney, 1999, Gasse, 2002, cités par Bernasconi, 2003, op.cit, p10

¹⁷¹ Tesfaye, 1997, Fayolle, 1999, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁷² Vieira-Borges, et al, 2003, op.cit, p4

¹⁷³ Bernasconi M., 2003, op.cit, p3

¹⁷⁴ Fillion, 1990, Verstraet, 2001 cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁷⁵ Markman et al 2000, Baron et Hannan, 2002, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁷⁶ Bernasconi, 2003, op.cit, p11-12

- **l'homme orchestre** : qui est un individu d'origine industrielle ou scientifique. Il compte sur ses propres capacités et expertise technologique.

- **l'essaimage de chercheurs** : résulte de la volonté de chercheurs de valoriser leurs travaux. Ils disposent de l'expertise et de l'accès aux technologies les plus avancées leur permettant de proposer des innovations qu'ils sont souvent les seuls à pouvoir imaginer et piloter.

- **l'essaimage de professionnels** : il s'agit d'un groupe d'individus qui pilotait une activité dans une entreprise existante et qui ont quitté cette entreprise pour créer leur affaire à l'exemple des fondateurs de Gemplus, entreprise spécialiste des cartes à puce, qui sont issus de Thomson.

Précisons ici que l'essaimage peut être de deux types. Un **essaimage direct**, dans lequel un individu (ou un groupe) veut travailler sur un projet de développement d'un produit ou d'une technologie, mais il fait face à un refus de l'entreprise qui l'emploi d'exploiter ce projet, ce qui le pousse à la quitter pour aller travailler sur ce projet pour lui-même.¹⁷⁷ L'**essaimage indirect**, l'entreprise encourage et donne la possibilité à des salariés de créer de nouvelles entités dans le même secteur d'activité.¹⁷⁸

- **l'orchestre de professionnels** : qui est constitué de professionnels, de scientifiques, de techniciens qui travaillent sur un projet innovant.

- **les jeunes aventuriers** : ce sont des jeunes qui identifient des opportunités dans les nouvelles technologies, principalement internet, et créent leur entreprise innovante soit après une courte expérience professionnelle, juste après la fin de leurs études, ou même pendant leurs études.

2.2.1.3 L'investissement en R&D

C'est une caractéristique propre aux entreprises de haute technologie qui sont fondées sur le développement technologique et qui ont donc besoin d'un fort investissement en recherche et développement.¹⁷⁹ Il est toutefois possible que le dépôt d'un brevet précède la décision de se lancer dans une aventure entrepreneuriale.¹⁸⁰ ^

¹⁷⁷ Oakey et Mukhtar, 1999, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁷⁸ Neck et al, 1999, cité par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁷⁹ Jones-Evans, 1997, Stearns et Allen, 2000, Engel et Fier 2001, Hampe et Steininger, 2001, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁸⁰ Markman et al 2000, Shane, 2001, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

2.2.1.4 Le temps

Le temps est un élément fondamental dans la création d'une start-up.¹⁸¹ En effet, la création d'une entreprise innovante est le fruit d'une série de processus,¹⁸² qui passe par des étapes de foisonnement, de segmentation et de focalisation,¹⁸³ et le développement d'une technologie prend du temps. La durée est, cependant variable, entre 3 et 7 ans,¹⁸⁴ d'un secteur à un autre, le développement d'un nouveau logiciel prend moins de temps que le développement d'une nouvelle molécule biotechnologique. Cette durée est également influencée par le degré de complexité de la technologie¹⁸⁵ et la disponibilité des ressources.¹⁸⁶

Après avoir présenté les éléments qui différencient une start-up d'une entreprise traditionnelle, nous allons maintenant mettre l'accent sur quelques points qui caractérisent le plus les start-up.

2.2.2 Les innovations

Les innovations apportées par les start-up peuvent être des innovations radicales mais aussi incrémentales.

Par ces innovations qu'elles apportent sur le marché, les start-up bousculent les acteurs dominants, contribuent à modifier la demande, et souvent créent même un nouveau marché.¹⁸⁷

2.2.3 L'incertitude

Les start-up font face à un degré d'incertitude plus élevé que les entreprises traditionnelles ou les grandes entreprises,¹⁸⁸ car les entreprises traditionnelles bénéficient d'un environnement plus ou moins stable : les évolutions sont soit graduelles, soit fortes mais plus ou moins prévisibles. Pour ce qui est des grandes entreprises, elles profitent d'un portefeuille diversifié qui fait que le risque est réparti sur plusieurs activités.

¹⁸¹ Nesheim, 2000, cité par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁸² De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 52

¹⁸³ Millier, 1999, cité par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 52

¹⁸⁴ Bernasconi et Monsted 2000, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁸⁵ Bruton et Rubanik, 2002, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁸⁶ Auken, 2001, Reynolds, 2002, cités par De Saint Julien O., 2014, op.cit, p 51

¹⁸⁷ Albert P., 2000, op.cit, p3

¹⁸⁸ Ibid, p7

L'incertitude ne possède pas que des inconvénients, elle est également source d'opportunités. Dans une situation de certitude il y'aurait aucune opportunité inexploitée, ce qui fait que la création de start-up dépend au final de l'incertitude.¹⁸⁹

2.2.4 Besoins financiers significatifs et spécifiques

Les besoins financiers des start-up sont significatifs et particuliers, que ce soit du point de vue de l'ingénierie financière ou des intervenants (capital risque, business angels).¹⁹⁰

D'un côté, le développement d'une technologie prend du temps. De l'autre côté, étant donné que les start-up s'adressent à un nombre limité de clients, elles sont dans l'obligation de conquérir un marché international voir mondial, ce qui nécessite des investissements significatifs en marketing et en distribution.¹⁹¹

Selon Albert,¹⁹² les besoins en capitaux, en plus d'être significatifs, sont difficiles à calibrer, du fait des coûts des investissements, le temps et les aléas. Ceci fait que les investisseurs répartissent leur argent sur plusieurs projets et exigent une espérance de gain élevée, car la majorité des projets va échouer, quelques uns seulement seront rentables et de très rares connaîtront une rentabilité exceptionnelle.

2.3. Le processus de création de start-up

La création d'une start-up passe par un certain nombre d'étapes :

2.3.1 L'intention entrepreneuriale

Avant qu'il n'y ait un processus de création d'une start-up, le préalable est que l'entrepreneur ait une intention de créer une entreprise.

2.3.2 Quelques conceptions du processus entrepreneurial innovant

Les professionnels de la création d'entreprise distinguent quatre étapes principales du processus de création d'une entreprise :¹⁹³

- la naissance de l'idée,
- l'élaboration du projet,

¹⁸⁹ Bernasconi M., et Monsted M., 2000, p15

¹⁹⁰ Albert P., 2000, op.cit, p3

¹⁹¹ Ibid, p3

¹⁹² Ibid, p3

¹⁹³ Charles-Pauvers B., et al, 2004, op.cit, p71

- le lancement des opérations,
- le démarrage de l'activité.

Selon Charle-Pauvers et al,¹⁹⁴ ces phases se présentent dans le détail comme suit :

- **La naissance de l'idée :**

Cette phase correspond à la période où le porteur de projet conçoit un projet souvent assez flou qui s'apparente plus à une idée qu'à un projet détaillé. Durant cette période, le porteur de projet commence à s'informer, à être attentif, à travailler sur son projet, voire à faire appel à son réseau relationnel.

Au fur et à mesure le projet commence à se préciser.

- **L'élaboration du projet**

Lors de cette phase, le porteur de projet travaille plus activement sur son projet pour le construire. Il engage différentes ressources et du temps, dans la recherche d'informations pertinentes, dans le développement de ses produits, ainsi que dans la réalisation de différentes études : techniques, commerciales, juridiques et financières. Ce travail aboutit à l'élaboration d'un plan d'affaires et d'un dossier financier et le porteur de projet évolue vers le statut de créateur.

- **Le lancement des opérations**

Cette troisième phase correspond à l'étape où le créateur met en place les dispositifs pour faire fonctionner l'entreprise : réalisation des procédures juridiques et financières, installation dans des locaux, acquisition du matériel nécessaire à la production, négociation des marchés avec les fournisseurs et les clients, recrutement de collaborateurs, etc.

- **Le démarrage de l'activité**

Dans cette phase, l'entreprise constitue une entité économique, reconnue par ses partenaires et aura atteint son équilibre d'exploitation. Le créateur est désormais considéré comme un dirigeant de PME (Bruyat, 1993).

Baron et Shane¹⁹⁵ distinguent les phases suivantes du processus de création d'une entreprise :

- l'idée du produit ou du service/ détection de l'opportunité ;

¹⁹⁴ Ibid, p.71-72

¹⁹⁵ Peters, Rice, Sundararajan, the role of incubator in entrepreneurial process, Journal of Technology Transfer, 29, 2004, p83

- la décision initiale de procéder ;
- rassembler les ressources requises ;
- le vrai lancement de la nouvelle entreprise ;
- construction d'une activité à succès et récolte des fruits.

2.3.3 Le processus entrepreneurial comme une succession de trois projets

Selon Bernasconi,¹⁹⁶ le processus de création d'une entreprise technologique se fait en trois temps :

- le projet d'affaire
- le projet d'entreprendre ;
- le projet d'entreprise.

Ces trois temps sont l'aboutissement respectivement des trois processus, ou mouvements suivants :

- le processus de création d'une occasion d'affaire ;
- le processus de formulation ;
- le processus de mise en œuvre.

2.3.3.1 Le projet d'affaire

Le projet d'affaire est une proposition qui comprend quelques éléments incomplets de stratégie. Ce projet d'affaire est l'aboutissement d'un premier processus qui est le processus de création ou d'identification d'une occasion d'affaire. Dans les projets technologiques, la création d'une occasion d'affaire est souvent l'œuvre d'individus au contact avec l'expertise technologique,¹⁹⁷ que ce soit dans une entreprise existante ou un laboratoire de recherche,¹⁹⁸ ce qui donne naissance à deux types d'entrepreneurs, les entrepreneurs chercheurs et les entrepreneurs industriels.¹⁹⁹ Elle peut venir également d'individus particulièrement créatifs, de l'achat d'un brevet ou encore de l'identification d'une attente du marché, même si dans ce dernier cas l'aspect technologique n'est pas une priorité au début.²⁰⁰

¹⁹⁶ Bernasconi, 2003, op.cit, p4

¹⁹⁷ Bernasconi, 2003, op.cit, p5

¹⁹⁸ Ibid, p7

¹⁹⁹ Ibid, p10

²⁰⁰ Bernasconi, 2003, op.cit, p7

Le projet d'affaire est à la fois déterminé par :²⁰¹

- la nature de l'activité, qui peut consister dans le lancement soit de produits ou services basés sur l'amélioration de l'offre ; une offre de rupture ; des services mettant en œuvre une technologie avancée ou enfin une activité alimentaire qui n'est pas le véritable projet permettant seulement le démarrage concret de l'entreprise. Cette nature de l'activité détermine le premier positionnement stratégique :²⁰² la manière avec laquelle le premier marché sera abordé;

- les caractéristiques de l'entrepreneur qui détermine les compétences et la puissance du projet.²⁰³

2.3.3.2 Le projet d'entreprendre

C'est un projet plus précis que le précédent, proche du concept de vision, que propose Filion²⁰⁴ et est la conséquence du processus de formalisation. Ce processus qui s'étend entre la première déclaration d'intention jusqu'à la construction d'un plan d'affaire, est complexe quand il s'agit de la création d'une entreprise innovante ou technologique, ceci en raison des éléments à valider, et la nécessité de trouver une combinaison justifiable et réalisable, ce qui fait qu'il (le processus) peut durer plusieurs années et connaître un certain nombre de reformulations.²⁰⁵ Le projet d'entreprendre se caractérise par le choix d'orientations stratégiques.

Les déterminants d'un projet d'entreprendre sont :²⁰⁶

- les attributs évolutifs du projet ;
- les types de développements.

2.3.3.3 Le projet d'entreprise

A la suite du processus de mise en œuvre qui consiste en le passage à l'action réussi, des actions correctives en cas de projet d'entreprendre mal défini ainsi que d'éviter les erreurs lors de la mise en œuvre,²⁰⁷ l'entrepreneur abouti à un projet d'entreprise. Ce processus inclus

²⁰¹ Ibid, p10

²⁰² Ibid, p12

²⁰³ Ibid, p12

²⁰⁴ Ibid, p5

²⁰⁵ Bernasconi, 2003, op.cit, p7-8

²⁰⁶ Ibid, p12

²⁰⁷ Bernasconi, 2003, op.cit, p8

cinq processus à gérer qui sont : le développement technologique, la mise sur le marché, la mobilisation financière, la production, le management.²⁰⁸ Ces processus peuvent être activés de manière simultanée ou séquentielle, sachant que les ajustements que va connaître chacun d'eux nécessite une reconfiguration des autres pour rechercher un nouvel équilibre.²⁰⁹

Le succès de ce processus met fin à la phase de démarrage en transformant le projet d'entreprise en entreprise.

2.4. Un milieu favorable à la création de start-up

Le rythme de croissance des start-up et leur capacité à survivre sont en grande partie liés au milieu dans lequel elles se créent.²¹⁰

Selon Bernasconi,²¹¹ la réalisation de projets d'entreprises technologiques est influencée par trois environnements :

- Environnement de l'entrepreneur ;
- Le secteur ;
- Le territoire.

2.4.1 L'environnement de l'entrepreneur

Il s'agit de l'environnement social, politique et réglementaire.²¹²

Les réseaux familiaux, amicaux et professionnels sont des soutiens essentiels lors du processus de création d'une start-up. Ils peuvent contribuer à travers les premiers financements, les informations et parfois l'accès aux ressources.²¹³

2.4.2 Le secteur d'activité

L'interaction avec le secteur d'activité, ses caractéristiques et ses modèles économiques va façonner le projet en influant sur toutes ses composantes.²¹⁴

²⁰⁸ Ibid, p7-8

²⁰⁹ Ibid, p7-8

²¹⁰ Albert P., 2000, op.cit, p1

²¹¹ Bernasconi, 2003, op.cit, p4

²¹² Bernasconi, 2003, op.cit, p6

²¹³ Ibid, p15

²¹⁴ Bernasconi, 2003, op.cit., p15

2.4.3 Le milieu (territoire)

Pour qu'une entreprise innovante se crée et se développe, elle nécessite un milieu particulièrement favorable.²¹⁵ Ce milieu est qualifié parfois de « districts technologiques », de « cluster » ou encore de milieu innovateur.

Un milieu favorable facilite l'accès aux ressources et la mise en place des processus de développement.²¹⁶

D'ailleurs nous constatons à travers le monde, que c'est dans ce genre de contexte qu'il y a un très fort dynamisme de création de start-up, le lieu le plus emblématique étant la Silicon Valley.

Ces milieux innovateurs offrent des avantages tel que :²¹⁷

- Expérience et motivation pour les entrepreneurs à travers une culture entrepreneuriale, les « success stories » ;
- Réduction des coûts du fait des économies de territoire ;
- Accès facilité aux ressources du fait de la concentration locale de divers acteurs: ressources humaines, financières, sous-traitance ;
- Accès aux premiers clients ;
- Apprentissage et innovation.

Le milieu de type Silicon Valley, offre également un degré de tolérance au risque élevé, et possède une culture qui considère l'échec non pas comme une fatalité, mais comme une étape vers le succès, de plus la réussite est fortement récompensée financièrement et socialement. Pour gérer ce niveau de risque des mécanismes sont mis en place tel que l'exigence d'un niveau de rentabilité élevé pour les projets qui réussissent pour pouvoir compenser les pertes causées par le taux d'échec élevé des start-up.²¹⁸

Dans le cas où le milieu est défavorable, le porteur de projet se trouve dans l'obligation de mobiliser différemment les ressources, gérer l'accès lointains à celles-ci ou enfin envisager une autre localisation.²¹⁹

²¹⁵ Ibid, p16

²¹⁶ Ibid, p6

²¹⁷ Ibid, p16

²¹⁸ Albert P., 2000, op.cit, p9-10

²¹⁹ Bernasconi, 2003, op.cit, p6

Conclusion

Les start-up sont des entreprises nouvellement créées, qui peuvent être soit à fort caractère technologique ou qui offrent des produits et/ou des services innovants en lien avec les nouvelles technologies. Elles peuvent se créer dans des secteurs tel que l'informatique, la production des équipements technologiques, les technologies de l'information et la télécommunication, les sciences de la vie et de la biotechnologie, ces secteurs sont caractérisés par un marché instable du fait de la rapidité de l'évolution technologique. La start-up se définit aussi par son potentiel de croissance rapide.

Aussi, la création de start-up, dans le domaine du numérique en particulier, se caractérise par l'ouverture et l'accessibilité du fait d'une plus faible barrière financière à l'entrée (seules des connaissances en programmation informatique sont requises). Par les innovations qu'elles apportent, les start-up bousculent les acteurs dominants sur le marché, contribuent à modifier la demande, et souvent créent même un nouveau marché.

Enfin, le temps est un élément fondamental dans la création d'une start-up. Cependant, la durée est variable d'un secteur à un autre, le développement d'un nouveau logiciel prend moins de temps que le développement d'une nouvelle molécule biotechnologique.

Chapitre 2

Rôle des structures
d'accompagnement dans
l'apport de ressources et
compétences

Introduction

L'accompagnement à la création d'entreprise est une activité relativement récente, qui a évolué à travers le temps et continue d'évoluer jusqu'à présent. Elle est l'œuvre de différents organismes qui diffèrent par leur statut juridique (publique ou privé), les méthodes et pratiques qu'ils utilisent, les services qu'ils proposent, ou encore les catégories d'entreprises, ou des individus auxquels ils s'adressent. De leur côté, les porteurs de projet de création d'entreprise, manquent d'un certain nombre de ressources et compétences, qui sont parfois la cause de leur échec, à cet effet les structures d'accompagnement ont un rôle à jouer pour combler cette lacune.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord nous intéresser, dans la première section aux structures d'accompagnement, en faisant notamment la distinction entre incubateurs et pépinières, nous présenterons aussi le rôle des incubateurs, leur typologie, les étapes du processus d'incubation, l'évaluation de leur performance, ainsi que les recherches qui ont étudié ce phénomène.

La deuxième section de ce chapitre sera consacrée aux apports des incubateurs aux projets qu'ils accompagnent, ainsi qu'aux individus qui portent ces projets. Nous verrons notamment dans cette section, l'approche basée sur les ressources, les besoins en ressources et compétences de la part des start-up, ainsi que le rôle de l'incubateur dans la fourniture de ces ressources et compétences.

Section 1: Accompagnement et structures d'aide à la création de start-up

Au départ l'appui à la création d'entreprises se limitait à la mise en place d'avantages juridiques et fiscaux, ensuite des aspects liés à la facilitation à l'accès au financement se sont greffés. Sont venus par la suite l'intégration de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les organismes d'enseignement supérieur public comme privé¹ qui s'est fait en parallèle avec la mise en place de structures d'accompagnement des porteurs de projets et l'hébergement des entreprises en démarrage.²

¹ Verstraet et Saporta, cité par Masmoudi M R., Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université du sud Toulon -Var, France, 2007, p 22

² Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 22

1. Définition des concepts d'incubation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat

Un certain nombre d'initiatives visant à soutenir l'entrepreneuriat sont regroupés dans la littérature sous la notion générique d'« accompagnement », que ce soit des initiatives publiques ou privées au travers de divers dispositifs à l'exemple des incubateurs, maisons de l'entrepreneuriat, et divers programmes d'appui à la création d'entreprises. Ce regroupement implique beaucoup d'imprécisions (Cuzin et Fayolle, 2004 ; Fayolle et Surlemont, 2009 ; Paul, 2002 ; Pezet et Le Roux, 2012),³ d'autant que l'univers de l'accompagnement est grandement hétérogène tant au niveau des pratiques que des acteurs (Messeghem Aaboén, 2009), et il n'y a pas un accompagnement, mais des accompagnements (Hackett et Dilts, 2004). Certains auteurs vont encore plus loin, comme par exemple Duquenne (2014), qui affirme qu'il y a autant de visions de l'accompagnement qu'il y a d'accompagnateurs. Ces différents dispositifs d'incitation et d'aide à la création d'entreprise (incubateurs, programmes d'appui, etc.), sont désigné par Dubard Barbosa comme étant des systèmes d'accompagnement, Albert et al (1994) utilisent l'expression « systèmes d'appui à la création d'entreprises ». Ces systèmes sont défini comme étant « un ensemble plus ou moins cohérent d'acteurs et d'actions ayant pour objectif d'accompagner le porteur de projet dans sa démarche de création d'entreprise ».⁴

L'accompagnement peut se définir comme « une pratique d'aide à la création d'entreprise, 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 ».⁵ Cependant du fait de la variété des intervenants dans ce domaine avec une multiplicité de pratiques considérées comme de l'accompagnement, une définition unique sur laquelle tout le monde s'accorde est difficile à trouver.⁶

D'autres définitions de l'accompagnement sont à distinguer « L'accompagnement entrepreneurial prend la forme d'un véritable rapprochement entre les créateurs actuels ou potentiels, d'une part, et des institutions locales, d'autre part, qui disposent des moyens

³ Dubard Barbosa S. et Duquene L., Les dérivés des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : réflexions pour la recherche et pour la pratique, Revue internationale PME , Volume 29, numéro 3-4, 2016, p195

⁴ Ibid, p195

⁵ Cuzin, Fayolle, 2005, p. 79, cités par Siegle, D., Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? La Revue des Sciences de Gestion 2006/3 (n°219), p36

⁶ Siegle, D., 2006, op.cit, p36

techniques, humains et financiers pour assurer l'évolution des entreprises à lancer », ⁷ ou encore « La notion d'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans un processus d'apprentissage individualisé ». ⁸

En plus de la divergence d'un point de vue théorique et idéologique, il existe des divergences dans le vocabulaire employé. ⁹ Paul ¹⁰ place dans le même champ sémantique du verbe « accompagner », les notions de « coaching », « counseling », « conseil », « consultance », « tutorat », « mentoring », « compagnonnage » et « sponsoring », alors que pour d'autres chercheurs ce sont des notions distinctes. Deschamps, Fatien et Geindre (2010) sur la base du travail de Paul (2004) distinguent trois composantes du mot « accompagner ; il s'agit de : conduire, guider et escorter. ¹¹

- L'apprentissage au cœur des définitions de l'accompagnement

Malgré les multiples sens que possède le mot « accompagner » (Paul, 2002, 2003, 2004), ¹² l'apprentissage est au cœur du processus d'accompagnement entrepreneurial dans la plupart des définitions et des modélisations. ¹³ Sammut ¹⁴ propose une conceptualisation dont l'apprentissage constitue le socle, et considère l'accompagnateur comme un « formateur » qui a un rôle essentiel en déclenchant l'accès à l'information, au savoir, à la connaissance, il va favoriser la réflexivité de l'entrepreneur et donc la structuration de son organisation, il va ouvrir les perspectives de l'entrepreneur sur des possibilités jusqu'alors inenvisageables. ¹⁵ Cette dimension de l'apprentissage existe également dans la définition de l'accompagnement proposée par Cuzin et Fayolle (2005) que nous avons présenté plus haut.

- Incubation

La définition de l'incubation ou des incubateurs est très ambigu de l'avis de plusieurs chercheurs. Le terme incubateur est utilisé comme un terme générique pour désigner une diversité d'« organisations qui tendent à aider les entrepreneurs à développer leur projet et créer leur entreprise », ¹⁶ et regroupe une grande variété d'organismes (tels que l'incubateur, la

⁷ Dokou et al., 2000, cités par Berger-Douce S., L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire – Le point de vue critique d'un créateur, IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 2005

⁸ Dokou, 2001, cité par Berger-Douce S., 2005

⁹ Dubard Barbosa S. Duquene L., 2016, op.cit, p199

¹⁰ Paul, 2002, citée par Dubard Barbosa S. Duquene L., 2016, op.cit, p199

¹¹ Dubard Barbosa S. Duquene L., 2016, op.cit, p199

¹² Ibid, p198

¹³ Ibid, p198

¹⁴ Sammut, 2003, cité par Dubard Barbosa S. Duquene L., 2016, op.cit, p199

¹⁵ Sammut, 2003, p 156, cité par Dubard Barbosa S. Duquene L., 2016, op.cit, p199

¹⁶ Siegle, D., 2006, op.cit, p37

pépinière et la technopole) qui diffèrent par leurs objectifs et les moyens qu'ils mettent en œuvre pour l'accompagnement.¹⁷ Hackett et Dilts¹⁸ affirment qu'il n'existe pas de définition universelle pour toutes les structures d'incubation en le considérant comme l'un des défis pour les recherches futures.¹⁹ Cela s'explique par le fait qu'il y a une diversité des structures et des pratiques d'incubation qui s'adaptent aux spécificités des besoins de leurs clients, et également par la différence culturelle entre pays et entre régions d'un même pays, ce qui fait qu'il y a donc autant de définitions que de formes de structures existantes.²⁰ S'ajoute à ces difficultés le fait que dans la terminologie anglo-saxonne le terme incubateur (incubator en anglais) diffère de celui de la terminologie francophone. En effet dans la terminologie anglo-saxonne, « incubator » désigne à la fois l'incubateur (dans le sens francophone, c'est-à-dire une intervention en amont de la phase de création d'entreprise) mais aussi la pépinière (c'est-à-dire hébergement et accompagnement de l'entreprise nouvellement créée).²¹ Ceci fait que « *une convergence sur une définition universelle qui porte sur la limite et les frontières du phénomène d'incubation est requise* ». ²² Une autre raison qui rend difficile la définition de l'incubation est le fait que le processus d'incubation ne soit pas défini ou qu'il soit défini de manière différente à chaque fois.²³

L'incubation (ou l'accompagnement à la création) est un métier jeune et en évolution permanente, qui a ses méthodes, ses outils, ses standards, ses structures professionnelles.²⁴ 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 ». ²⁵ L'incubation peut être considérée comme « une forme de coopération particulière où une entité apporte ces ressources et compétences au service d'un tiers et lui permet de révéler les siennes ». ²⁶

¹⁷ Dupouy, Franchisteguy-Couloume, Saumonneau, 2004, cités par Siegle, D. 2006, op.cit, p37

¹⁸ Hackett et Dilts 2004, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 25

¹⁹ Ibid, p 109

²⁰ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 23

²¹ Siegle, D., 2006, p37

²¹ Hackett et Dilts, 2004, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 25

²² Ibid, p 109

²³ Ibid, p 117

²⁴ Arlotto J. et all, Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ? Gestion 2000, 2012/6 Volume 29, p 31

²⁵ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 87

²⁶ Pupion. P-C, Le rôle de l'incubateur public dans la création d'entreprises innovantes : le cas Etincel, Gestion 2000, 2012/6 Volume 29, p 68

Pour Vedel et Stephany l'incubateur est « toute structure d'aide qui permet l'émergence, le développement et le soutien de nouvelles entreprises de moins de cinq ans ».²⁷

- **Le triptyque de l'accompagnement à la création d'entreprises**

L'accompagnement à la création d'entreprise repose sur les trois éléments suivants :²⁸

- Un processus centré sur l'accompagné ;
- Le rôle de l'accompagnant ;
- L'accompagnement ou la relation accompagné / accompagnant.

2. La recherche sur l'incubation (accompagnement à l'entrepreneuriat)

Pour ce qui est de l'apparition de l'incubation, le mouvement des incubateurs modernes d'entreprises technologiques a débuté avec la mise en place d'un programme d'incubation à New-York (Industrial Center of Batavia) en 1959.²⁹

Pour ce qui est de la recherche sur les incubateurs, durant ces quarante dernières années une littérature abondante sur ce phénomène d'accompagnement à l'entrepreneuriat a été produite. En effet l'émergence de ce domaine de recherche remonte à 1984 avec la présentation des premiers résultats sur les profils des incubateurs par Temali et Campbell.³⁰ Le début des années 2000 est un moment marquant dans ce domaine de recherche suite à la nécessité d'étudier l'efficacité et l'effectivité des systèmes d'accompagnement, ainsi que la pertinence des critères de performance à retenir (Chaubaud, Messeghem et Sammut, 2010 ; Hackett et Dilts, 2004 ; Léger-Jarniou et Saporta, 2006 ; Messeghem et al., 2013 ; Phan, Siegel et Wright, 2005).³¹

2.1 Les étapes de l'évolution de la recherche sur l'entrepreneuriat selon Masmoudi

Masmoudi³² distingue trois étapes qu'a connu l'évolution de la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial :

²⁷ Vedel B., et Stéphany, E., Quels déterminants de la performance du processus d'incubation ? *Gestion* 2000, 27(3) 2010 cité par Leyronas et Loup, 2015, p11

²⁸ Hentic-Giliberto M., Rôle de l'accompagnement dans les phases précoces de la création d'entreprises, Congrès des IAE, 10-12 juin 2015 – Rennes, p4

²⁹ Mian S, Lamine W, Fayolle A., Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge, *Technovation* 50-51, 2016, p1.

³⁰ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 87

³¹ Ibid, p195

³² Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 24

- Les premières recherches durant les années quatre-vingt se sont focalisées sur la description, la compréhension et l'explication des dispositifs d'accompagnement, à l'exemple de Cooper, Dunkelberg et Furuta (1985), Allen (1985), Allen et Rahman (1985), Brooks (1986) et Smilor et Gill (1986) ;
- Les recherches durant les années quatre vingt dix se sont principalement portées sur l'évaluation des dispositifs ;
- Les recherches durant les années 2000 se sont portées plus sur des tentatives de conceptualisation et de théorisation du phénomène.

2.2 Les étapes de l'évolution de la recherche sur l'entrepreneuriat selon Albert et Gaynor

Albert et Gaynor (2001)³³ distinguent quatre champs d'analyses de l'accompagnement à l'entrepreneuriat :

2.2.1 Recherches à portée géographique : qui sont des études sur différents pays en tentant de suivre le niveau d'activité des incubateurs dans chaque pays. Cependant les études globales sont quasi inexistantes et cela peut être mis sur le compte des difficultés de mise en place de méthodes standard de collecte et d'analyse de données en raison des différences des pratiques d'incubation d'un pays à un autre.³⁴

2.2.2 Recherches descriptives : les différents travaux issus du courant descriptif se sont intéressés à cinq aspects :

- la définition du concept d'incubateur ;
- la classification des incubateurs selon différents critères : lieu (rural, urbain), objectifs (non lucratif, lucratif), la configuration (résidentielle, virtuelle), le type de parrainage (public, privé, universitaire), le type d'entreprises incubées (industrielles, technologiques) ;
- la focalisation sur un des types d'incubateurs et présenter ses caractéristiques clé (forme, structure, environnement, activités);
- la délimitation des frontières de l'incubation en cherchant à mettre tous les incubateurs dans un ensemble de groupements génériques qui englobe la diversité des contextes culturels ce qui permet de distinguer l'incubation des autres programmes de soutien à l'entrepreneuriat ;

³³ Masmoudi M R., 2007, op.cit., p 89

³⁴ Ibid, p 90

- le cycle de vie des incubateurs.

2.2.3 Recherches prescriptives : ces travaux se sont d'abord intéressés au rôle des incubateurs dans le développement économique, et à identifier les programmes d'incubation à succès ; ensuite les travaux prescriptifs ont cherché à déterminer les facteurs de réussite des structures d'incubation, dans ce sens parmi les variables clé identifiées : l'identité des associés, la gamme des services offerts, les réseaux en place, la diversité des entreprises et les qualifications des équipes de management, le bas prix de 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... Ces recherches ont par la suite tenté d'élaborer des guides de meilleures pratiques d'incubation.

2.2.4 Recherches évaluatives : ces recherches ont porté sur un certain nombre de thèmes, il s'agit de l'identification des outils de mesure des performances des incubateurs, chose rendue difficile par la complexité du phénomène d'incubation; de la mesure de l'impact des incubateurs sur les entreprises hébergés et sur l'économie locale ; ainsi que de classer les caractéristiques des différents programmes d'incubation ainsi que la mesure de leur performance.

2.3 Les étapes de l'évolution de la recherche sur l'entrepreneuriat selon Hackett et Dilts

De leur côté Hackett et Dilts³⁵ à partir d'une revue de la littérature sur un échantillon d'articles publiés entre 1984 et 2000 ont distingués cinq périodes historiques des orientations de la recherche sur le phénomène d'incubation :

2.3.1 Les études sur le développement des incubateurs (1984 – 1990)

Ces premières études en grande partie à caractère descriptif, se sont intéressées à clarifier la définition de l'incubateur face à l'ambiguïté qui régnait. En effet plusieurs éléments ont contribué à créer cette ambiguïté. Il s'agit notamment de la diffusion du concept d'incubateur à divers besoins et contextes locaux ; l'utilisation interchangeable dans la littérature de ce terme avec d'autres termes (« parc de recherche », « centre d'innovation technologique ») ; l'émergence d'incubateurs virtuels (dans lesquels il n'y a pas d'hébergement) ; l'absence de définition du processus d'incubation.³⁶

³⁵ Hackett et Dilts, 2004, cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 93

³⁶ Ibid, p 95

Un certain nombre de typologies des incubateurs (taxonomies) ont été proposés notamment celle de Brooks, Allen et McCluskey.³⁷

Les questions auxquelles ont tenté de répondre ces études sont :³⁸

- 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 ?

2.3.2 Les études sur la configuration des incubateurs (1987-1990)

Ce sont des études qui se sont intéressées à la conceptualisation de la configuration des incubateurs et à moindre mesure le processus d'incubation (qui s'est limité à l'examen du processus de sélection des incubés).

Campbell, Kendrick et Samuelson,³⁹ présentent comment les différentes composantes des activités de l'incubateur sont utilisées pour contribuer à amener des projets entrepreneuriaux à être viables et créer de la valeur à travers diverses étapes : évaluation des besoins du projet, sélection et contrôle de l'application des services d'appui, le financement et l'accès au réseau de l'incubateur. En ne considérant pas, cependant, les projets qui échouent et en se limitant aux incubateurs privés.

De son côté Smilor⁴⁰ a développé les propositions de Campbell, Kendrick et Samuelson sur plusieurs aspects en identifiant et expliquant divers composants du système d'incubation,⁴¹ mais en donnant une perspective externe contrairement à ces auteurs. Il distingue les catégories suivantes de bénéfiques qu'apporte un incubateur aux incubés : le développement de la crédibilité ; le raccourcissement de la courbe de connaissances entrepreneuriale ; et l'accès au réseau entrepreneurial. Hisrich⁴² a localisé l'incubateur sur un continuum complet, le centre de développement d'entreprises, qui regroupe les acteurs de l'innovation : 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. Ceci a fait avancer la compréhension sur le concept incubateur.⁴³

³⁷ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 95

³⁸ Ibid, p 94

³⁹ Campbell, Kendrick et Samuelson, 1985, cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 97

⁴⁰ Smilor, 1987, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 97

⁴¹ Hackett et Dilts, 2004, cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 98

⁴² Hisrich, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 98

⁴³ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 98

Les études subséquentes ont porté sur les différents composants du système d'incubation, conséquence de la conceptualisation de l'incubation comme un système.

Pour ce qui est du processus de sélection des incubés, qui est le seul aspect étudié du processus d'incubation, Culp⁴⁴ considère qu'il faut sélectionner essentiellement des entreprises « faibles mais prometteuses ». De leur côté Lumpkin et Ireland⁴⁵ se sont intéressés au processus de sélection pour classer les incubateurs par catégories sur la base des critères de sélection utilisés par les incubateurs. Merrifield⁴⁶ propose une approche en trois questions sur laquelle se base le choix des candidats à l'incubation.

Les questions auxquelles ont tenté de répondre ces études sont : Quels sont les facteurs clé de succès de l'incubation ? Comment le concept d'incubateur-incubation fonctionne-t-il en pratique ? Comment les incubateurs sélectionnent-ils leurs incubés ?⁴⁷

2.3.3 Les études sur le développement des entreprises hébergées (1987 – 1988)

Pour Hackett et Dilts⁴⁸, ce type d'études ne connaîtront probablement plus de progression du fait qu'il est difficile d'avoir des données sur le développement qu'aurait eu une entreprise si elle n'avait pas intégré un incubateur.

Les questions auxquelles ont tenté de répondre ces études sont : Quel est le processus de développement des nouvelles entreprises dans le contexte de l'incubation ? Quel est le rôle des de la planification et des managers de l'incubateur d'entreprises ?⁴⁹

2.3.4 Les études sur l'impact de l'incubation (1990 – 1999)

L'étude réalisée par Allen et MacCluskey⁵⁰ a permis de constater sur la base de l'exploration des relations entre la structure de l'incubateur, les services, les politiques d'appui et la survie de l'incubé, que l'âge de l'incubateur et le nombre d'incubés explique pour moitié la variation des résultats. Ceci implique le rôle important de la connaissance accumulée et transférée par l'incubateur avec le temps dans l'explication du succès et l'impact sur le taux de survie. Pour Udell⁵¹ les études de l'impact de l'incubation utilisent les ratios nombre de nouvelles start-up créées sur le taux de création de nouvelles start-up ; nombre de

⁴⁴ Culp, 1996, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 99

⁴⁵ Lumpkin et Ireland, 1988, cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 99

⁴⁶ Merrifield, 1987, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 100

⁴⁷ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 94

⁴⁸ Hackett et Dilts, 2004, cité par Masmoudi, M R., 2007, op.cit, p 100

⁴⁹ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 94

⁵⁰ Allen et MacCluskey, 1990, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 101

⁵¹ Udell, 1990, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 101

start-up corporate créées sur le taux de création de start-up corporate ; nombre d'emplois créés sur le taux de création de nouveaux emplois.

Pour Arlotto ⁵² la littérature qui s'intéresse à l'analyse de l'impact des incubateurs sur le développement des entreprises accompagnées est composée de deux courants :

- L'approche « normative » : elle cherche à déterminer les « meilleures pratiques » des incubateurs⁵³ quant à leur management, les services qu'ils fournissent et la relation qu'ils entretiennent avec l'environnement extérieur. Le but de cette approche est de faire des recommandations pour améliorer le processus d'incubation. Cependant cette approche possède des inconvénients, ils sont dus aux objectifs poursuivis par ce type d'études (surtout lorsqu'il s'agit de justifier des subventions publiques), leur méthodologie (utilisent des échantillons restreints d'entreprises incubées tout en ne tenant pas compte de facteurs externes pouvant influencer les performances de ces entreprises),⁵⁴ ajouté à cela le fait que les recommandations formulées peuvent difficilement être transposées.⁵⁵

- l'approche « positiviste » : qui a émergé afin de se questionner sur l'impact des structures d'accompagnement sur la performance des firmes à l'inverse de l'approche normative qui postule *a priori* que les incubateurs ont un impact positif sur la création de valeur par les entreprise accompagnées. L'impact considéré est en termes de survie des entreprises accompagnées, de création d'emplois, et de rentrées fiscales générées par ces entreprises.⁵⁶ « L'analyse de ce lien causal et de ses déterminants devient alors prépondérante. Ce courant a davantage captivé les chercheurs par les questionnements qu'il apporte ainsi que les possibilités de théorisation ». ⁵⁷ Cependant, les résultats des études empiriques de ce courant, sont dépendants des critères choisis pour expliquer la performance de l'incubateur. Il y a d'un côté les critères internes sur lesquels l'incubateur peut agir (l'expérience de l'incubateur et de ses managers, le processus de sélection, les services fournis et les capacités relationnelles du personnel), et de l'autre

⁵² Arlotto J., 2012, op.cit, p 31

⁵³ Smilor, 1987, cité par Arlotto J., 2012, op.cit, p 32

⁵⁴ Arlotto J., 2012, op.cit, p 32

⁵⁵ Abetti, 2004, cité par Arlotto J., 2012, op.cit, p 33

⁵⁶ Arlotto J., 2012, op.cit, p 33

⁵⁷ Ibid, p 33

coté les critères externes sur lesquels l'incubateur n'a aucune influence (parmi lesquels le type et les caractéristiques du projet, le capital humain et l'environnement).⁵⁸

Pour ce qui est des mesures du succès de l'incubateur Campbell et Allen⁵⁹ considèrent que les facteurs qui déterminent le succès d'un incubateur et qui vont servir de mesure sont : la création d'un large réseau de conseil en affaires ; la participation d'intermédiaires financiers au capital de l'incubé ; la majorité des incubés sont des nouvelles start-up et non des entreprises existantes ; la synergie interne entre les incubés. Autio et Kloftsen⁶⁰ ajoutent à ces facteurs le degré d'adéquation entre les services offerts et les besoins du marché local en termes d'incubation.

Pour les mesures de succès des incubés, Allen et Weinberg⁶¹ considèrent le ratio : nombre d'entreprises sortantes de l'incubateur / nombre d'entreprises qui ont cessé leur activité au sein de l'incubateur. D'autres auteurs⁶² considèrent des mesures comme la croissance à travers l'augmentation du nombre d'emplois créés, du chiffre d'affaire, ou des mesures comme le développement, à travers notamment les innovations de produits, la qualité du management, et les alliances stratégiques réalisées.

Un certain nombre de caractéristiques de l'incubateur ont été associés au succès de l'incubé par les chercheurs, à l'exemple du réseau incubateur-industrie et le réseau incubateur système d'appui, les processus de sélection des incubés. Cependant les résultats empiriques sur ces liens (entre les caractéristiques des incubateurs et le succès des incubés) sont contradictoires : des études démontrent un taux très élevé de survie des incubés qui dépasse souvent les 80% au moment où pour d'autres études le taux est plutôt moyen, aux alentours de 55%.⁶³ D'ailleurs, pour Hackett et Dilts,⁶⁴ la différence dans le taux de survie entre les entreprises incubées et celle qui n'ont pas bénéficié d'incubation peut s'expliquer non pas par les bénéfices apportés par l'incubateur, mais par le fait qu'il y a un biais du fait que les incubateurs sélectionnent seulement les projets qui répondent à des critères stricts de performance potentielle. L'évaluation de la performance est ainsi biaisée par la polarisation de la sélection.⁶⁵

⁵⁸ Arlotto J., 2012, op.cit, p 33

⁵⁹ Campbell et Allen, 1987, cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 102

⁶⁰ Autio et Kloftsen, 1998, cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 102

⁶¹ Allen et Weinberg cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 102

⁶² Bearse, 1998, Udell, 1990, cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 102

⁶³ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 103

⁶⁴ Hackett et Dilts cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 103

⁶⁵ Sherman et Chappell, 1998, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 103

Pour ce qui est des impacts économiques sur la communauté, selon Hackett et Dilts⁶⁶ des études ont montré que les incubateurs sont des outils de développement économique plus rentables que les programmes régionaux visant à attirer des entreprises dans une région, ainsi qu'un moyen moins coûteux pour la création d'emplois comparativement aux programmes de relocalisation des entreprises, pour d'autres études, par exemple Campbell et Allen,⁶⁷ les incubateurs ne sont pas de bons créateurs d'emplois.

Les questions auxquelles ont tenté de répondre ces études sont : L'incubateur réalise-t-il ce que les actionnaires lui demandent 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 industrielle ? Quels sont les impacts économiques et fiscaux des incubateurs ?⁶⁸

2.3.5 Les études de théorisation de l'incubation (1996 – 2000)

Dans l'ensemble, peu d'études ont abouties à la théorisation du phénomène d'incubation.⁶⁹ En se basant sur la théorie du « développement économique en l'entrepreneuriat » Brooks⁷⁰ formule la première hypothèse de théorisation de l'incubation qui est la suivante : « *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* ». La théorie du « développement économique en l'entrepreneuriat » est utilisée pour spécifier le « gap » existant entre la conception d'un nouveau concept d'affaire et la conception d'une entreprise.

Pour réduire ce « gap » la perspective de la théorie des coûts de transaction considère que la fonction première de l'incubateur est de construire un pont sur ce « gap » en déduisant les coûts de démarrage et les coûts d'exploitation qui sont très élevés pour les incubés par la fourniture de l'espace et des services de bureau partagés à des coûts bas.⁷¹

Une autre hypothèse qui va dans le même sens stipule que « les incubateurs sont conçus pour aider des entrepreneurs à développer leurs projets d'entreprises dans un environnement

⁶⁶ Hackett et Dilts 2004 cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 104

⁶⁷ Campbell et Allen 1987 cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 104

⁶⁸ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 94

⁶⁹ Ibid, p 105

⁷⁰ Brooks, 1986 cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p105

⁷¹ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 105

de support. Sans incubateur, la plupart des entrepreneurs ne seront pas dans les affaires ou ne lutteraient pas pour rester dans les affaires ». ⁷² Cependant l'étude réalisée par Culp ⁷³ montre que beaucoup d'incubés avaient affirmé qu'ils auraient créés leur entreprise même sans l'incubateur.

Les études sur la configuration des incubateurs, qui étaient non théoriques, se basent implicitement sur la théorie de la contingence structurelle pour qui la configuration de l'organisation et l'environnement doivent parvenir à un ajustement pour atteindre le succès. Cet ajustement correspond selon Masmoudi ⁷⁴ à la zone de cohérence recherchée dans le modèle des « 3E » de Paturel.

Dans la modélisation de la coproduction, le rapport entre le manager de l'incubateur et l'incubé a été explicité dans une équation de coproduction interdépendante par Rice. ⁷⁵ Ces types de modèles d'équation s'intéressent aux aspects de co-crédation de valeur ajoutée au cours du processus d'incubation et préconisent une allocation stratégique par le directeur de l'incubateur du temps d'intervention auprès des incubés et que ces derniers doivent se préparer pour utiliser les conseils et appuis. Dans le cas où il n'y a aucun ajustement entre l'incubateur et l'incubé, la coproduction peut déboucher sur la co-crédation de valeur négative, d'où l'importance d'évaluer et de déterminer préalablement si l'incubateur et l'incubé sont dans un bon ajustement. ⁷⁶

Pour déterminer quels sont les facteurs de la valeur ajoutée qu'apportent les incubateurs gérés en réseau, des auteurs ⁷⁷ ont mobilisé la théorie des réseaux. Ainsi l'intensité entrepreneuriale, les économies d'échelle et le design du réseau constituent des facteurs importants pour la réussite de l'incubation. Pour cette théorie, le lieu du processus d'incubation ne se situe pas seulement à l'intérieur de l'incubateur.

En se basant sur la théorie d'intermédiaire (dans laquelle est présentée la condition qui fait qu'un groupe de ressources développe une position de courtage dans l'industrie spécifique), la théorie d'enclave (qui détermine le positionnement spatial des entreprises intermédiaires dans un « cluster ») et la théorie collective (qui définit une forme économique basée sur les groupes), Greene et Butler ⁷⁸ ont tenté d'explorer l'incubation virtuelle. En se

⁷² Plosila et Allen, 1985, p 732, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 106

⁷³ Culp, 1996, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 106

⁷⁴ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 106

⁷⁵ Rice, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 107

⁷⁶ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 107

⁷⁷ Hansen et al. 2000, cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 107

⁷⁸ Greene et Butler, 1996, cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 108

basant sur l'industrie du logiciel et la circulation du flux des connaissances, Nowak et Grantham ⁷⁹ concluent qu'un incubateur virtuel est nécessaire pour stimuler le développement intense des informations sur les logiciels.

Les questions auxquelles ont tenté de répondre ces études sont : Quelle est la signification des liens et comment ceux-ci influencent-ils l'entrepreneuriat ? Quels sont les facteurs clé de connexion pour le succès ? Que constitue le model de l'incubateur virtuel ? Est-ce que le réseau est le lieu du processus d'incubation ? ⁸⁰

Globalement, il y a une grande diversité de pratiques présentées dans la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial, leurs objectifs se ressemblent, mais les conséquences ne sont pas complètement connues, ni systématiquement évaluées à ce jour. ⁸¹

Phan et al. (2005) notent que la théorie généralisable peut ne pas être possible en raison des idiosyncrasies des parcs scientifiques, des incubateurs (et des accélérateurs) par rapport aux systèmes géographiques, politiques, sociaux et économiques. ⁸²

Les principaux défis pour la recherche sur les incubateurs d'entreprises technologiques, sont l'absence d'une définition convenue et d'une théorie unifiée. ⁸³

3. Le rôle de l'incubateur

- Sur le plan macro

Le temps où l'État, fort de sa légitimité de représentant exclusif de l'intérêt général endossait le rôle de grand architecte du territoire étant révolu, l'action publique exige, désormais, une forte capacité d'adaptation et d'initiative au plus près du terrain. Dans ce sens les incubateurs ont un rôle primordial dans l'animation des politiques publiques. ⁸⁴

Au niveau national, les programmes d'incubateurs constituent un outil de filtrage et de développement des innovations technologiques. Leur rôle est : ⁸⁵

- Encourager l'émergence de nouvelles technologies ;
- Soutenir la création de nouveaux emplois à forte qualification ;
- Sont un outil dans la lutte contre la fuite des cerveaux.

⁷⁹ Nowak et Grantham, cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 108

⁸⁰ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 94

⁸¹ Dubard Barbosa S. et Duquene L., 2016, op.cit, p196

⁸² Mian S, Lamine W et Fayolle A, 2016, op.cit

⁸³ Ibid

⁸⁴ Pupion P-C, 2012, op.cit, p. 69

⁸⁵ Brown, Curlee et Elliott, 1995; Pleschak, 1997, cités par P-C, Pupion P-C, 2012, op.cit, p. 69

Au niveau local, les incubateurs sont un moyen de développement local facilitant la création et le développement de nouvelles entreprises sur un territoire donné.⁸⁶

Selon l'APCE (2002), l'accompagnement, surtout celui qui concerne des projets innovants, permet d'avoir une meilleure image de marque du territoire et impacte sensiblement la politique d'aménagement des sites d'accueil.⁸⁷

- **Sur le plan micro**

Les apports des incubateurs sur le plan micro, c'est-à-dire ce qu'ils apportent aux entreprises et aux porteurs de projets qu'ils accompagnent, sera discuté en détail dans la section 2 de ce chapitre.

4. Le processus d'incubation

Un processus d'incubation standard, universel n'existe pas, chaque structure d'incubation admet son propre processus.⁸⁸ En effet plusieurs processus d'incubation ont été proposés :

Hulett et Perez⁸⁹ présentent un processus d'incubation, qui s'inspire du processus d'incubation de l'université de l'UNET au Venezuela, composé de trois phases : une phase de pré-incubation qui dure au maximum un an, une phase d'incubation dont la durée est entre deux et trois ans, et une phase de désincubation de trois à cinq ans.

Bizotto⁹⁰ présente un processus d'incubation en cinq 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.

Masmoudi⁹¹ considère le processus d'incubation avec trois phases comme le montre la figure suivante :

⁸⁶ Pupion P-C, 2012, op.cit, p. 69

⁸⁷ Berger-Douce S.,2005, op.cit, p5

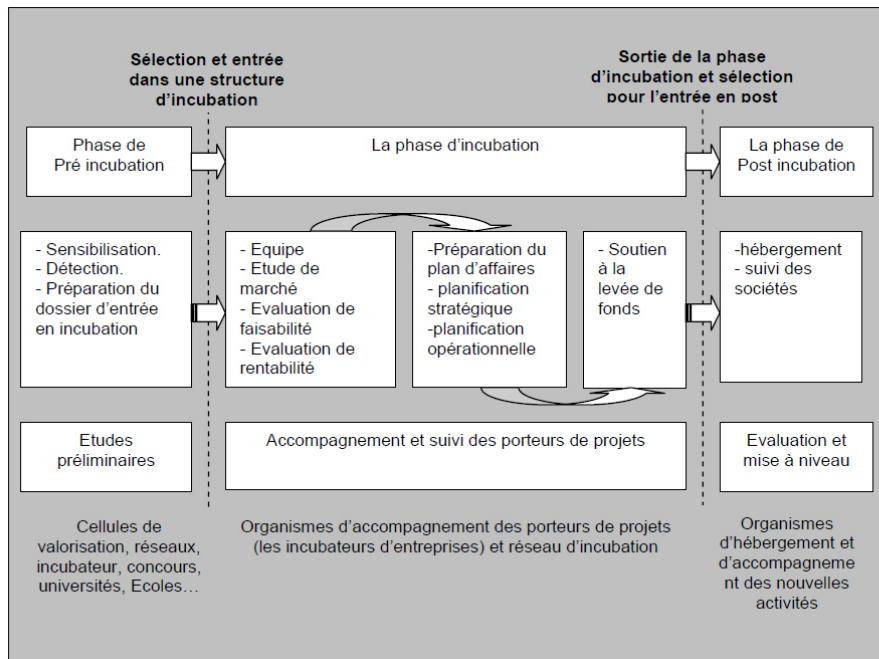
⁸⁸ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 119

⁸⁹ Hulett et Perez, 2002 cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 119

⁹⁰ Bizotto, 2003 cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 119

⁹¹ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 119

Figure 2 : le processus d'incubation



Source : Masmoudi, 2007, p 119

4.1 La phase 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 ». ⁹² La phase de pré-incubation permet de passer de l'idée à un projet suffisamment élaboré en invitant le porteur de projet à réfléchir à son projet, de se poser des questions sur son idée, sur ce choix de carrière, de trouver des conseils et de l'aide, de suivre des formations, de construire un plan d'affaire, de vérifier les réactions de ses proches avant de passer au processus de création. ⁹³ C'est une première étape de formalisation du projet qui permet de connaître les besoins du porteur de ce projet en termes d'accompagnement et de prestations externes afin de préparer l'entrée dans la phase d'incubation. Selon Bizotto, ⁹⁴ durant cette phase les idées ou projets innovants sont transformés en une affaire potentiellement commercialisable. Saurio ⁹⁵ considère deux manières de définir la pré-incubation : une définition large qui inclut les actions relatives à la

⁹² Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 126

⁹³ Gasse, 2002 cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 126

⁹⁴ Bizotto 2003 cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 121

⁹⁵ Saurio 2004 cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 121

sensibilisation à l'entrepreneuriat, et une définition étroite qui correspond à une phase plus courte dans laquelle sont préparés les éléments qui vont être développés durant la phase d'incubation.

- La sensibilisation

Les actions de sensibilisation ont pour objectif de « stimuler les facultés de créativité et d'initiative et d'informer les étudiants sur la carrière d'entrepreneur ». ⁹⁶

Dans cette phase de pré-incubation les organismes de sensibilisation, les cellules de valorisation, les maisons de l'entrepreneuriat, les instituts, les universités, les grandes écoles de management, les écoles d'ingénieurs ainsi que les pré-incubateurs jouent un rôle important dans la détection de projets à travers des manifestations régionales, des appels à projets, l'organisation de séminaires, ...etc. ⁹⁷

Il existe deux grandes approches de la pré-incubation : ⁹⁸

Dans la première approche, la pré-incubation permet de transformer l'idée en un projet bien formalisé, ici le pré-incubateur joue le rôle d'un incubateur de projets.

Dans la seconde approche, le pré-incubateur accompagne le porteur de projet à transformer son idée en projet d'entreprise, il le prépare donc à l'entrée en phase d'incubation de projet.

A la fin de la phase de pré-incubation le dossier d'entrée du porteur de projet en phase d'incubation aura été préparé et sera soumis à un comité de sélection.

4.2 La phase d'incubation

La phase d'incubation consiste en l'accompagnement du porteur de projet jusqu'à la création de son entreprise. Au cours de cette phase, fondamentale pour donner plus de chances de succès aux futures entreprises,⁹⁹ le porteur de projet est accompagné dans l'élaboration de son plan d'affaire, par le biais des informations collectées, des études effectuées.

⁹⁶ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 121

⁹⁷ Ibid, p 120

⁹⁸ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 129

⁹⁹ Ibid, p 129

En ce qui concerne l'intervention des établissements d'enseignement supérieur dans le domaine de l'entrepreneuriat, elle s'est élargie en ne se limitant pas seulement à la sensibilisation à travers l'enseignement de l'entrepreneuriat. En effet, des incubateurs ont été créés au sein des universités et des écoles pour accompagner les porteurs de projets dans la phase d'incubation.¹⁰⁰

5. Typologie des incubateurs

Tout d'abord il existe dans la littérature francophone une distinction entre les incubateurs de projets et d'entreprises d'un côté et les pépinières de projets et d'entreprises de l'autre côté, alors que dans la littérature anglophone ces deux termes sont regroupés par le terme *incubator*.¹⁰¹

5.1 Distinction entre incubateurs et pépinières

Deux types de structures peuvent être distingués à partir de la revue de la littérature :¹⁰² les incubateurs et les pépinières.

Selon Albert, Bernasconi et Gaynor,¹⁰³ le terme incubateur s'applique aux structures d'accompagnement avant la création d'entreprises, et le terme pépinière désigne les structures d'accompagnement des entreprises après leur création.

○ Les incubateurs

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* ». ¹⁰⁴

¹⁰⁰ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 121

¹⁰¹ Ibid, p 23

¹⁰² Ibid, p 63

¹⁰³ Cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 23

¹⁰⁴ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 24

○ Les pépinières

Dans la littérature sur l'entrepreneuriat¹⁰⁵ l'emploi de la terminologie « pépinière » date du début des années 1980.¹⁰⁶

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* ». ¹⁰⁷

Deux catégories de pépinières sont distinguées :¹⁰⁸ les pépinières de projets et les pépinières d'entreprises. Les pépinières de projets, sont destinées aux « créateurs avant la constitution de leur entreprise. », ¹⁰⁹ ce qui correspond selon Bruyat aux incubateurs.¹¹⁰ Elles apportent des ressources matérielles mais surtout immatérielles notamment « *en matière grise et en réseau relationnel* ». ¹¹¹

5.2 Les différents types d'incubateurs

5.2.1 Classification des incubateurs en « incubateurs de développement économique » et « véritables incubateurs »

Selon Brooks,¹¹² les nouvelles entreprises (start-up) intègrent le premier type d'incubateur « incubateurs de développement économique » dans le but d'accéder aux réseaux externes de ces incubateurs, d'accéder aux services de support partagés, ainsi qu'aux ressources des universités locales affiliées à l'incubateur. Ces incubateurs peuvent être considérés comme de véritables agences immobilières de développement de projets. Une fois que les start-up sont à un niveau plus avancé dans le développement de leur activité elles intègrent un « véritable incubateur » qui offre un bureau et des services partagés.

5.2.2 Classification par génération d'incubateur

Selon Vedel, il existe trois générations d'incubateurs : ¹¹³

¹⁰⁵ Alors qu'il était utilisé bien avant dans d'autres domaines notamment l'agriculture dont il est issu. D'ailleurs ce terme est défini par l'encyclopédie Larousse (2005) le définit ainsi : « une pépinière c'est un terrain où l'on bouture, marcotte, sème et élève des arbres fruitiers, forestiers ou d'ornement destinés à être replantés »

¹⁰⁶ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 64

¹⁰⁷ Ibid p 64

¹⁰⁸ Bruyat 1992, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 65

¹⁰⁹ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 65

¹¹⁰ Bruyat 1992, cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 65

¹¹¹ Ibid, p65

¹¹² Brooks 1986 cité par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 95

¹¹³ Vedel 2004, cité par Siegel D., 2006, op.cit, p 37

- La première génération d'incubateurs consiste à mettre à disposition des ressources de base tels que des locaux, services de secrétariat et des moyens de bureautique.

- La deuxième génération d'incubateurs a ajouté une offre de service plus qualitative à travers des services de conseil, de mise en réseau ainsi que l'engagement de financement pour les projets incubés.

- La troisième génération qui est seulement en train de se dessiner se caractériserait par la convergence des services ainsi que l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.¹¹⁴

5.2.3 Classification des incubateurs selon Allen et McCluskey

Ces deux auteurs¹¹⁵ distinguent quatre types d'incubateurs qu'ils classifient en fonction de la valeur ajoutée, il s'agit par ordre croissant de :

- 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 ;
- Les incubateurs de capital d'amorçage de profit (For-Profit Seed Capital Incubators) :

5.2.4 Classification des incubateurs selon les phases d'intervention dans le processus d'incubation

L'accompagnement du porteur de projet passe par plusieurs phases,¹¹⁶ certains incubateurs se sont spécialisés dans l'une de ces phases.

5.2.4.1 Les pré-incubateurs

Le concept de pré-incubation est nouveau.¹¹⁷ C'est une pratique anglo-saxonne qui est en train de se déployer à travers les spin-off universitaires.¹¹⁸ Le pré-incubateur est une structure d'accompagnement qui appui uniquement les projets de création d'entreprises et pas les

¹¹⁴ Siegel D., 2006, op.cit, p 37

¹¹⁵ Allen, MacCluskey, 1990, cités par Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 95

¹¹⁶ Pluchart, J. J., L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial. Recherches en Sciences de Gestion, 2014, 102(3), cité par Leyronas et Loup, 2015, p11

¹¹⁷ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 122

¹¹⁸ Ibid, p 122

entreprises déjà créées. Les pré-incubateurs se situent généralement au sein de la communauté scientifique et technologique, ont pour rôle de relier université et incubateur d'entreprises,¹¹⁹ et « supportent les idées d'affaires des scientifiques basées sur les technologies à fort potentiel commercial ».¹²⁰

Le pré-incubateur permet aux chercheurs universitaires de tester la faisabilité de leur projet, d'examiner leur produit sur le marché et cela sous la coupe du pré-incubateur, et d'acquérir une expérience d'affaire avant de prendre le risque de créer une entreprise. Cela se fait par le biais d'un contrat entre le porteur d'idée et le pré-incubateur qui permet au centre de profit de réaliser des transactions d'affaire (vente de produits pilotes) au sein du pré-incubateur.¹²¹ Pour éviter les risques financiers liés à ces transactions, les managers du pré-incubateur contrôlent toutes les transactions du centre de profit.

Le centre de profit

C'est une notion importante dans la phase de pré-incubation. Les centres de profit sont des entités appartenant au pré-incubateur, créés au sein de celui-ci par les porteurs de projets pour pouvoir réaliser légalement des transactions (vendre, payer le personnel de leur centre de profit). Les porteurs de projet peuvent donner une identité organisationnelle à leur centre de profit (un nom, un logo par exemple), s'adresser à des clients ou fournisseurs au nom du pré-incubateur. La partie contractante dans une transaction peut être dans certains cas le pré-incubateur (à travers son directeur qui signe le contrat avec un fournisseur ou un client) et non le porteur de projet, ce dernier s'implique cependant de manière à acquérir des connaissances et compétences dans les aspects relatifs aux contrats. Pour ce qui est des contrats d'emploi, ils sont établis entre les employés du centre de profit et le pré-incubateur, celui-ci se chargeant de payer les salaires et de tenir les comptes bancaires. Le pré-incubateur se charge également dans une certaine mesure à couvrir un certain nombre d'autres dépenses des centres de profit.¹²²

Un pré-incubateur a pour but¹²³ :

- Former des entrepreneurs scientifiques (chercheurs, étudiants, enseignants) à la création et le management d'entreprise et leur fournir des conseils d'experts;
- Augmenter le nombre de spins off universitaires ;

¹¹⁹ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 122

¹²⁰ Ibid, p 123

¹²¹ Ibid, p 123

¹²² Ibid, p 123, 124, 125

¹²³ Ibid, p 123

- Créer la culture entrepreneuriale à l'université.

5.2.4.2 Les incubateurs

Selon Leyronas et Loup,¹²⁴ ce qui distingue les incubateurs des préincubateurs ce sont leurs finalités et le processus d'apprentissage.

A la suite du pré-incubateur qui accompagne des porteurs de projets, en leur permettant de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale à travers la création d'un centre de profit, l'incubateur est conçu pour prendre le relai et accompagner les entreprises déjà créées.¹²⁵ A travers ceci apparaît la divergence entre la conception anglo-saxonne et la conception francophone des structures d'incubation.¹²⁶

6. La modélisation de l'accompagnement entrepreneurial

Plusieurs modélisations de l'accompagnement entrepreneurial sont proposées dans la littérature, chacune possède des avantages et des inconvénients selon la perspective choisie.¹²⁷

La modélisation proposée par St-Jean (2009) concerne le mentorat entrepreneurial. Elle s'intéresse aux caractéristiques des participants, de la relation, du mentorat reçu, ensuite aux retombées du mentorat.¹²⁸

De leur côté, Mitrano-Méda et Véran (2014), proposent une modélisation, également spécifique au mentorat, qui se focalise sur le rôle de l'organisation qui initie le programme d'accompagnement.¹²⁹ Cette modélisation, comme celle de St-Jean, place l'apprentissage et la satisfaction du mentoré au centre de l'analyse.¹³⁰

De son côté Levy-Tadjine (2011), propose une modélisation dans laquelle il précise l'importance d'équilibrer les différents aspects : techniques, psychologiques, sociaux de l'accompagnement. Il évoque aussi les risques de dérive du processus d'accompagnement, parmi lesquels figurent principalement : le risque d'un accompagnement « trop distant des aspects humains des projets »¹³¹ et le risque qui se situe dans l'autre extrémité par rapport au

¹²⁴ Leyronas et Loup, 2015, op.cit

¹²⁵ Masmoudi M R., 2007, op.cit, p 125

¹²⁶ Ibid, p 125

¹²⁷ Dubard Barbosa S. et Duquene L., 2016, op.cit, p 205

¹²⁸ Ibid, p 205

¹²⁹ Ibid, p 205

¹³⁰ Ibid, p 205

¹³¹ Levy-Tadjine, 2011, p 89, cité par Dubard Barbosa S. et Duquene L., 2016, op.cit, p 205

premier qui est celui d'un accompagnement « privilégiant le socioculturel et risquant de mal préparer l'entrepreneur en herbe aux exigences de gestion qui seront les siennes ». ¹³²

La modélisation proposée par Bruyat (1993) et qui a été reprise par Cuzin et Fayolle (2004), est à portée plus large que les autres modélisations car elle englobe l'ensemble du processus entrepreneurial dans lequel est incluse la relation d'accompagnement. ¹³³ Cette modélisation, met l'accent sur la création de valeur et sur l'importance du changement et de la nouveauté pour le créateur et pour l'environnement. Si l'auteur ne traite pas directement des dérives de l'accompagnement, il fait une analyse des enjeux et des risques de différents projets et souligne que les difficultés à mettre en œuvre l'accompagnement augmentent avec l'intensité du changement pour le créateur et avec l'intensité de la nouveauté pour l'environnement. Parallèlement, les besoins d'accompagnement augmentent eux aussi avec ces deux variables. Cela amène à une conclusion dérangeante : les situations dans lesquelles les besoins d'accompagnement sont les plus saillants sont aussi celles où les difficultés à mettre en œuvre l'accompagnement sont les plus élevées.

7. L'évaluation de la performance des incubateurs

Il y a d'un côté les critères internes sur lesquels l'incubateur peut agir (l'expérience de l'incubateur et de ses managers, le processus de sélection, les services fournis et les capacités relationnelles du personnel), et de l'autre côté les critères externes sur lesquels l'incubateur n'a aucune influence (parmi lesquels le type et les caractéristiques du projet, le capital humain et l'environnement).¹³⁴ Pour ce qui est des déterminants internes de la performance de l'incubateur :¹³⁵

7.1 L'expérience de l'incubateur

La structuration des programmes d'incubation et la diffusion des bonnes pratiques d'accompagnement réduisent l'influence de l'expérience de l'incubateur sur l'impact qu'il peut avoir sur la survie des entreprises accompagnées.

¹³² Levy-Tadjine, 2011, p 89, cité par Dubard Barbosa S. et Duquene L., 2016, op.cit, p205

¹³³ Dubard Barbosa S. et Duquene L., 2016, op.cit, p 205

¹³⁴ Arlotto J., et al, 2012, op.cit, p 33

¹³⁵ Ibid, p 34

7.2 Les critères de sélection des incubés

Pour ce qui est de l'influence des critères de sélection, ce ne sont pas les critères les plus stricts qui assurent un taux de survie le plus élevé pour les entreprises incubées, mais plutôt lorsque les critères de sélection sont modérés.¹³⁶

7.3 Les ressources et conseils fournis

Par contre, les ressources et conseils fournis par l'incubateur ont un effet direct et positif sur la performance des entreprises incubées, exigeant cependant un engagement de part et d'autre des deux parties prenantes à l'incubation pour ce qui est de la partie conseil.¹³⁷

7.4 Les capacités relationnelles du personnel

Les capacités relationnelles des accompagnateurs sont déterminantes pour la réussite des entreprises accompagnées, en évitant l'isolement des porteurs de projets,¹³⁸ et en assurant de bonnes relations avec les partenaires externes de l'incubateur.¹³⁹

8. La perception par les incubés de la performance de l'incubateur

La perception par les incubés de la performance de l'incubateur dépend :¹⁴⁰

- Des ressources fournies par l'incubateur ;
- La qualité du travail de l'équipe de l'incubateur ;
- Les caractéristiques personnelles des entrepreneurs.

Section 2 : les ressources et compétences nécessaires aux porteurs de projet d'entreprises innovantes

Selon Leyronas et Loup,¹⁴¹ le rôle des ressources dans le cadre d'une création d'entreprise diffère de celui des compétences. Les ressources contribuent à la faisabilité et la crédibilité du projet alors que le développement des compétences apporte de la légitimité au porteur du projet.

¹³⁶ Aerts et al, 2007, cités par Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 34

¹³⁷ Studdard, 2004 cité par Arlotto J., et al, 2012, op.cit, p 34

¹³⁸ Mesghem et Sammut, 2007, cité Arlotto J., et al, 2012, op.cit., p 34

¹³⁹ Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 34

¹⁴⁰ Ibid, p 34

¹⁴¹ Leyronas C. et Loup S., Le développement des compétences entrepreneuriales lors de la préincubation des projets d'étudiants, *Entreprendre & Innover* 2015/3 (n° 26), 2015

1. L'approche basée sur les ressources

Selon la théorie des ressources et compétence, le succès et le développement d'une firme n'est pas seulement influencé par l'environnement de celle-ci et les forces qui s'y exercent, mais également par les ressources dont elle dispose ¹⁴²

Dans ce qui suit nous allons distinguer les ressources, les compétences et les capacités entrepreneuriales.

1.1 Les ressources

Les ressources sont un stock de facteurs disponibles qui sont soit contrôlés ou possédés par l'entreprise. ¹⁴³

Selon l'approche de la firme basée sur les ressources, l'approche Ressources Based View ou RBV (Penrose, 1959 ; Barney, 1991), les organisations sont des ensembles d'unique ressources et capacités. Il est fait référence ici aux ressources financières, physiques, humaines, commerciales, technologiques et organisationnelles (Barney, 1991), ¹⁴⁴ et ces ressources peuvent être des ressources tangibles ou intangibles. ¹⁴⁵ L'avantage concurrentiel provient de la possession de ressources rares, non imitables et non substituables. ¹⁴⁶

L'approche RBV porte un intérêt grandissant en faveur de la question de comment obtenir les ressources nécessaires, ¹⁴⁷ Sirmon et al ¹⁴⁸ parlent de structuration de la base de ressources. La structuration de la base de ressources nécessite un difficile compromis. En effet les start-up n'ont pas les moyens pour remplir les gaps de toutes les ressources manquantes simultanément, cela nécessite beaucoup de temps et de moyens financiers, elles doivent prioriser quelles ressources développer en premier. ¹⁴⁹

1.2 Les compétences entrepreneuriales

Le concept de compétence, est emprunté à des disciplines voisines de la gestion (comme la psychologie du travail, les sciences de l'éducation, la sociologie), elle est l'objet de toutes

¹⁴² Pupion P-C, 2012, op.cit, p 68

¹⁴³ Amit et Schoemaker, 1993, p.35, cités par van Weele M., van Rijnsoever F., Nauta F., You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness, *Technovation* n°59, 2017, p 19

¹⁴⁴ McAdam et McAdam, High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources, *Technovation* 28 (2008), p278.

¹⁴⁵ Van Weele et al, 2017, op.cit, p 19

¹⁴⁶ Amit et Schoemaker, 1993; Oliver, 1997 cités par Van Weele et al, 2017, op.cit, p 19

¹⁴⁷ Barney et al, 2011, cité par van Weele, et al 2017, op.cit, p20

¹⁴⁸ Sirmon et al, 2007, cité par van Weele, et al 2017, op.cit, p20

¹⁴⁹ Brush et al, 2001; Sirmon et al, 2007, cité par van Weele, et al 2017, op.cit, p20

les attentions depuis une trentaine d'années.¹⁵⁰ En première acceptation selon Lorrain et al¹⁵¹ la compétence est définie comme étant la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches.

La compétence peut être vue, aussi, comme un savoir agir complexe résultant de l'intégration, de la mobilisation et de l'agencement d'un ensemble de capacités et d'habiletés et de connaissances utilisées dans un contexte donné.¹⁵²

Pour ce qui est de l'entrepreneuriat, Leyronas et Loup, soulignent que la question des compétences entrepreneuriales est une question importante en matière de praxis, que la recherche aborde trop peu et renvoie à des tentatives de définition des référentiels de compétences.¹⁵³

1.3 Les capacités entrepreneuriales

Les auteurs¹⁵⁴ qui emploient l'expression « capacités entrepreneuriales » insistent sur le fait que les individus s'orientent vers l'entrepreneuriat non pas exclusivement sur la base de leurs traits psychologiques, mais également sur des aptitudes qu'ils développent grâce à la formation et l'accompagnement, et par la mise en situation et l'action.¹⁵⁵

1.4 La théorie du capital humain

Appliquée à l'entrepreneuriat, la théorie du capital humain indique que les créateurs d'entreprise, qui disposent de davantage de capital humain, c'est-à-dire des connaissances et compétences en matière d'entrepreneuriat, auront une probabilité de succès dans des créations d'entreprise plus importante (Davidsson & Honig, 2003).¹⁵⁶

1.5 Compétences individuelles vs Compétences collectives

Au début du projet de création de l'entreprise, les compétences sont, le plus souvent, individuelles, seulement celles du porteur de projet. Ensuite progressivement avec la construction du projet et la formation de l'organisation, la compétence revêt une dimension

¹⁵⁰ Charles-Pauvers B. et al, 2004, op.cit, p73

¹⁵¹ Lorrain, J., Belley, A., & Dussault, L, 1998, Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE). Congrès international francophone sur la PME, Nancy, 22-24, cité par Leyronas C. et Loup S., 2015, op.cit.

¹⁵² Lasnier F., 2000, Réussir la formation par compétences. Montreal: Guérin, cité par Leyronas C. et Loup S., 2015, op.cit.

¹⁵³ Leyronas, C. et Loup S, 2015, op.cit, p14

¹⁵⁴ Chene et al, 2011 ; Baum, 1995 ; Belly, Dussault et Lorrain, 1998 ; Charles-Pauvers, Schieb-bienfait et Urbain, 2004, cités par Leyronas C. et Loup S., 2015, op.cit, p14

¹⁵⁵ Leyronas C. et Loup S., 2015, op.cit, p14

¹⁵⁶ Arlotto et al, 2012, op.cit, p34

plus collective, « avec la constitution d'une équipe mais aussi la présence et l'implication d'acteurs périphériques dans la formation du système d'offre », ¹⁵⁷ ces acteurs sont les structures d'accompagnement.

2. Les nouvelles entreprises qui démarrent (start-up) et les « handicaps à la nouveauté »

2.1 Les start-up : Une base de ressources incomplète

Contrairement aux entreprises qui sont bien établies, les jeunes pousses, ou entreprises qui démarrent (start-up), possèdent une base de ressources incomplète et qui est encore en développement, ce qui contribue aux « handicaps à la nouveauté » (« liabilities of newness » ¹⁵⁸) de ce genre d'entreprises.

2.2 Les « handicaps à la nouveauté »

Dans un ouvrage collectif sur les organisations, qui date de 1965 coordonné par March intitulé « Social structure and organizations », Stinchcombe, ¹⁵⁹ propose la notion de « handicap à la nouveauté » (« liability of newness »), à partir du double constat suivant : 1) plus l'entreprise est jeune, plus son taux de mortalité est élevé, l'inverse est vrai jusqu'à un certain point; 2) les conditions sociales affectent le degré de handicap.

Cette notion a été par la suite développée et formalisée par d'autres auteurs : un volet externe par les approches évolutionnistes plus particulièrement celle dite de l'écologie des populations puis, un volet interne, avec l'approche institutionnelle (Freeman *et al.*, 1983, Morse *et al.*, 2007 et Wilkund *et al.*, 2008), ¹⁶⁰ pour qui la survie de la firme est liée à sa légitimité. ¹⁶¹

Cette notion de « handicaps à la nouveauté » signifie que la nouvelle entreprise qui n'a pas de passé organisationnel, ne maîtrise pas les normes et règles du secteur (en externe) et ne possède pas les habitudes et routines propres à la vie collective. ¹⁶²

¹⁵⁷ Charles-Pauvers B. et al, 2004, op.cit, p 72

¹⁵⁸ Stinchcombe, 1965, cité par Van Weele et al, 2017, op.cit, p19

¹⁵⁹ Stinchcombe, 1965, cité par Bornard, F. et Fonrouge C., Handicap à la nouveauté et seniors : La nouveauté de l'entreprise peut-elle être compensée par l'âge de l'entrepreneur ?, revue française de gestion, n°227 2012/8, 2012

¹⁶⁰ Bornard, F. et Fonrouge C, 2012, op.cit

¹⁶¹ Fonrouge C., un mentor pour surmonter les formes du handicap de la nouveauté ? Le point de vue de la dyade mentor-protégé, Gestion 2000, 2010, 27 (3), p124

¹⁶² Bornard, F. et Fonrouge C., 2012, op.cit

2.3. Les approches théoriques des « handicaps à la nouveauté »

2.3.1 Les « handicaps à la nouveauté » selon les approches évolutionnistes

Selon la théorie évolutionniste l'environnement de la firme contribue au processus de sélection. L'incapacité de la firme à s'adapter à son environnement accroît le risque d'échec de celle-ci.¹⁶³

Selon les évolutionnistes, l'entreprise s'adapte mieux à son environnement lorsqu'elle suit un sentier déterminé par ses compétences, ceci n'est pas le cas des jeunes entreprises qui démarrent (start-up) et qui ne sont qu'au début de leur chemin, celles-ci manquent d'expérience organisationnelle qui constitue donc un handicap.¹⁶⁴ Aussi, ces firmes ont des difficultés à s'adapter à leur environnement du fait qu'elles sont en pleine définition de leurs compétences.¹⁶⁵ Des études sur diverses formes d'organisations ont confirmé ce constat : 476 syndicats, 1159 entreprises de semi-conducteurs et 2768 journaux.¹⁶⁶

Le degré de ce « handicap à la nouveauté » dépend de la capacité de la jeune firme à appliquer les comportements, les habitudes et les formes organisationnelles communes au secteur.¹⁶⁷

En plus de l'influence qu'exerce la nouveauté de la firme sur son taux de survie, un ensemble de facteurs liés complètent cette influence. Il s'agit de facteurs comme la taille de la firme, qui fait qu'elle attire moins de ressources que la moyenne des entreprises du secteur ; la pression concurrentielle qui selon Carroll & Hannan, (1989) engendre une pression sur les ressources défavorable aux acteurs nouveaux.¹⁶⁸

Ce handicap peut être contrebalancé selon la littérature évolutionniste, lorsque l'entrepreneur suit un « sentier technologique » par lequel il est déjà passé, c'est à dire que l'entrepreneur a une expérience professionnelle précédente dans le secteur.¹⁶⁹

Cependant cette approche est trop déterministe et d'autres approches dites déterministes y répondent en questionnant les stratégies de conformité des acteurs.¹⁷⁰

¹⁶³ Fonrouge C, 2010, op.cit, p124

¹⁶⁴ Dosi et al, 1990, cités par Bornard, F. et Fonrouge C., 2012, op.cit

¹⁶⁵ Carroll et Hannan, 1989 cités par Bornard, F. et Fonrouge C., 2012, op.cit

¹⁶⁶ Freeman et al., 1983, cités par Bornard, F. et Fonrouge C., 2012, op.cit

¹⁶⁷ Fonrouge C, 2010, op.cit, p124

¹⁶⁸ Ibid, p124

¹⁶⁹ Bornard, F. et Fonrouge C., 2012, op.cit

¹⁷⁰ Ibid

2.3.2 Les « handicaps à la nouveauté » vue par l'approche institutionnaliste

Pour des auteurs comme Singh les « handicaps à la nouveauté » proviennent de la faible légitimité des acteurs. Donc ce qui permet à une firme de surmonter ces handicaps, est que celle-ci soit en conformité aux normes et joue le jeu des institutions.¹⁷¹ Les auteurs de ce courant, mettent en avant comme moyens de se conformer aux pratiques de son industrie : l'existence de normes ainsi que l'inscription dans des réseaux.¹⁷² La conformité avec les valeurs des investisseurs fait également baisser le « handicap de la nouveauté ».¹⁷³

Singh et al.¹⁷⁴ ont constaté, dans une étude menée sur 389 organisations associatives nouvelles, que le taux d'échec diminue, lorsqu'une organisation acquiert une forme de légitimité à travers la notoriété des membres de leur conseil d'administration ou l'inscription dans des registres officiels. Pour Wiklund et al.,¹⁷⁵ le « handicap à la nouveauté » lié à l'âge peut être modéré par l'existence d'informations financières.

2.3.3 Réponses de l'accompagnement au manque de légitimité lié au handicap de la nouveauté (approche institutionnaliste)

Selon l'approche institutionnaliste, l'accompagnement apporte à l'entrepreneur :¹⁷⁶

- L'aide à théoriser son modèle d'affaire qui est l'aptitude à relier causalement ses choix à des résultats en montrant les liens logiques;
- L'aide pour identifier les valeurs et habitudes du secteur afin d'institutionnaliser ces nouvelles pratiques en les connectant aux routines et aux modes de pensées du champ (Maguire & al., 2004).

2.4. « Handicap à la nouveauté » et activités en émergence

Le « handicap à la nouveauté » est encore plus significatif lorsque non seulement la firme est très jeune, mais également l'activité est une nouvelle industrie en émergence. Pour Aldrich et Fiol,¹⁷⁷ dans une nouvelle industrie, les nouvelles firmes « doivent apprendre de nouveaux rôles alors même qu'elles n'ont pas de modèles pour cela », et donc ont un taux d'échec élevé.

¹⁷¹ Bornard, F. et Fonrouge C., 2012,

¹⁷² DiMaggio & Powell, 1991, cités par Fonrouge C., 2010, op.cit, p124

¹⁷³ Fonrouge C., 2010, op.cit, p124

¹⁷⁴ Singh et al., 1986, cité par Bornard, F. et Fonrouge C., 2012, op.cit

¹⁷⁵ Wiklund et al., 2008, cités par Bornard, F. et Fonrouge C., 2012, op.cit

¹⁷⁶ Fonrouge C., 2010, op.cit, p124

¹⁷⁶ Ibid, p126

¹⁷⁷ Aldrich et Fiol, 1994, p 648 cités par Bornard, F. et Fonrouge C., 2012, op.cit

2.5. Les dimensions du « handicap à la nouveauté »

Les dimensions qui décrivent un handicap lié à l'âge (handicap à la nouveauté) opposent des facteurs internes à d'autres externes, les uns répondent aux autres.¹⁷⁸

- Volet externe du « handicap à la nouveauté »

L'explication générale du handicap à la nouveauté repose sur l'absence de routines propres aux entreprises nouvellement créées.¹⁷⁹ Ces routines selon Stinchcombe¹⁸⁰ qui sont des reflexes ou des actions prêtes à l'emploi, portent sur les éléments suivants qui sont les dimensions externes du handicap de la nouveauté :

- Adoption de nouveaux rôles ;
- Difficulté à attirer des ressources ;
- Absence d'antériorité des liens externes de la firme ;

L'entreprise nouvellement créée, exige de l'individu qui exerçait un métier dans une organisation précédente, à être polyvalent, à endosser de nouveaux rôles (Stinchcombe, 1972) ainsi qu'à rendre des comptes sur la solvabilité de l'entreprise et ses liquidités à venir (Wilkund & al., 2008).¹⁸¹ Tout ceci est exigeant en ressources que ce soit tangibles ou intangibles (Morse & al., 2007).

Ainsi, l'absence de capital économique répond à l'insuffisance de capital relationnel. Pour Stinchcombe,¹⁸² «les nouvelles firmes sont fortement dépendantes des relations nouvelles qui mettent pourtant en jeu des inconnus». La faible antériorité explique le peu de confiance en des nouveaux venus : on préfère ceux avec lesquels on a une expérience de travail en commun.

Pour résoudre ce volet externe du handicap de la nouveauté, il y a lieu de recourir à des cautions externes (comme l'accompagnement ou le mentorat) qui vont garantir la justesse des rôles choisis, le pouvoir d'attirer des ressources futures et vont donner une respectabilité dans les relations de marché.¹⁸³

¹⁷⁸ Fonrouge C, 2010, op.cit, p126

¹⁷⁹ Bornard, F. et Fonrouge C, 2012, op.cit

¹⁸⁰ Stinchcombe, 1972, p 148 cité par Bornard, F. et Fonrouge C., 2012, op.cit

¹⁸¹ Fonrouge C, 2010, op.cit, p126

¹⁸² Stinchcombe, 1972, p149, cité par Bornard, F. et Fonrouge C., 2012, op.cit

¹⁸³ Fonrouge C, 2010, op.cit, p127

- Volet interne du « handicap à la nouveauté »

Les dimensions internes du handicap de la nouveauté sont les suivants :¹⁸⁴

- Mise en place de répartition du travail ;
- Choix des systèmes d'organisation (circulation de l'information, contribution / rétribution...);
- Mise en place de la nouvelle offre (modèle économique, services associés...)

Dans une jeune firme, l'absence de savoirs tacites sur lesquels reposent l'attribution du travail de chacun ainsi que les mécanismes d'incitation et de surveillance fait que celle-ci se retrouve à décider de tout.¹⁸⁵ Ceci fait qu'elle dépense énormément d'énergie à fixer des règles interne, au détriment parfois de l'exploitation ou du renouvellement de son opportunité d'affaire, (Shane et Venkataraman, 2000) ce qui expliquerait en partie le taux d'échec élevé de ce type d'entreprises comparées aux entreprises plus matures.¹⁸⁶

L'entreprise nouvellement créée, selon l'approche institutionnelle, ne dispose pas encore de la légitimité qui lui confèrera l'avantage d'économiser les coûts de transaction suite aux choix d'un recours à la hiérarchie.¹⁸⁷ Ceci fait que ce type d'entreprise serait en changement interne perpétuel, que ce soit des changements des périmètres d'actions, des changements de fonctionnement interne, des changements de responsables, de structures et de système d'offre.¹⁸⁸ Aussi, les services associés à l'offre se construisent progressivement, sur la base des réactions de l'environnement et des premiers clients. Etre obligé de légitimer à chaque fois les choix effectués est handicapant,¹⁸⁹ de plus l'absence de stabilité impacte négativement la crédibilité.¹⁹⁰

3. Les ressources les plus importantes dont ont besoin les start-up

Pour passer de l'idée à la création d'entreprise, et donc par les différentes étapes qui y conduisent, le porteur de projet est « amené à identifier, mobiliser, agréger, utiliser des ressources dont il dispose en propre ou par son réseau. Les ressources ne sont pas suffisantes si ce dernier ne développe pas ses compétences entrepreneuriales. »¹⁹¹

¹⁸⁴ Fonrouge C, 2010, op.cit, p128

¹⁸⁵ Brush et al, 2008, cités par Bornard, F. et Fonrouge C., 2012, op.cit

¹⁸⁶ Bornard, F. et Fonrouge C., 2012, op.cit

¹⁸⁷ Fonrouge C, 2010, op.cit, p127

¹⁸⁸ Singh et al., 1986, cités par Fonrouge C, 2010, p127

¹⁸⁹ Fonrouge C, 2010, op.cit, p127

¹⁹⁰ Ibid, p127

¹⁹¹ Leyronas, C. et Loup S, 2015, op.cit, p11

Les ressources les plus importantes dont ont besoin les start-up pour survivre et croître sont :

3.1 Les ressources tangibles

Il s'agit principalement du capital physique et du capital financier.

3.1.1 Le capital physique

Il s'agit de la technologie, les équipements, la localisation, l'accès aux matières premières.

3.1.2 Le capital financier

Il s'agit des ressources monétaires. Les start-up ont besoin de montants considérables pour la recherche et développement du produit durant les étapes qui précèdent la mise sur le marché.¹⁹² Cependant la nouveauté et la complexité des technologies qu'elles développent fait que les investisseurs considèrent le niveau de risque comme élevé.¹⁹³

3.2 Les ressources intangibles

Les ressources intangibles sont composées du capital humain de l'entrepreneur, les connaissances et compétences propres à l'entreprise et au personnel, le capital social, la légitimité et la culture d'entreprise.

3.2.1 Le capital humain

Selon la théorie du capital humain, les entrepreneurs qui ont plus de capital humain, auront une probabilité plus grande de succès dans la création d'entreprise.¹⁹⁴

Le capital humain d'un entrepreneur consiste en les connaissances et compétences entrepreneuriales, constituées à partir de l'éducation et l'expérience.¹⁹⁵ Ces deux variables (éducation et expérience) sont difficiles à dissocier du fait qu'elles sont intimement liées dans le capital humain de l'entrepreneur.¹⁹⁶ Parmi ces deux constituants du capital humain, certains auteurs¹⁹⁷ considèrent l'existence d'une expérience précédente dans la création de start-up, comme l'élément le plus important du fait qu'elle permet à l'entrepreneur d'acquérir des connaissances tacites.

¹⁹² Westhead et Storey, 1997, cités par van Weele M. et al, 2017, op.cit, p19

¹⁹³ Carpenter et Petersen, 2002; Gompers et Lerner, 2001, cités par van Weele et al, 2017, op.cit, p19

¹⁹⁴ Davidsson et Hong, 2003, cité par Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 35

¹⁹⁵ Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 34

¹⁹⁶ Ibid, p 35

¹⁹⁷ Davidsson et Honig, 2003, cités par Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 35

Selon la théorie du capital humain, les entrepreneurs qui ont plus de capital humain, auront une probabilité plus grande de succès dans la création d'entreprise, que ce soit pour la performance économique ou la performance sociale.¹⁹⁸ Le capital humain, à travers l'éducation et l'expérience, contribue ainsi à atteindre une croissance élevée,¹⁹⁹ et à créer plus d'emplois,²⁰⁰ et entretient une relation positive avec ces deux variables.²⁰¹

Le capital humain de l'entrepreneur peut être générique ou spécifique²⁰²

- **Le capital humain générique**

Il est généralement mesuré par le nombre d'années de scolarisation,²⁰³ et l'expérience.²⁰⁴

- **Le capital humain spécifique**

Il consiste en l'éducation et en l'expérience qui sont applicables dans les activités entrepreneuriales et peu applicables en dehors de ce domaine.²⁰⁵

3.2.2 Les compétences entrepreneuriales

Intéressons nous, maintenant à l'un des éléments qui composent le capital humain, à savoir les compétences de l'entrepreneur.

Man et al., (2002) en s'inspirant des travaux de Cooper et Gascon (1992) et de Murphy et al., (1996), développent un modèle conceptuel des compétences entrepreneuriales qui établit une relation entre la performance à long terme des PME et les caractéristiques de l'entrepreneur, modèle qu'ils ont ensuite validé empiriquement.²⁰⁶ Six principaux domaines de compétences entrepreneuriales sont inclus dans ce modèle :

- Les compétences liées aux opportunités ;
- Les compétences relationnelles ;
- Les compétences conceptuelles ;
- Les compétences d'organisation ;

¹⁹⁸ Davidsson et Hong 2003, cités par Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 34

¹⁹⁹ Cooper et al, 1994, Barringer et al, 2005, cités par Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 35

²⁰⁰ Rauch, Frese et Utsch, 2005, cités par Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 35

²⁰¹ Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 35

²⁰² Ibid, p 34

²⁰³ Gimeno et al, 1997, Wiklund et Shepherd, 2008, cités par Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 34

²⁰⁴ Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 34

²⁰⁵ Becker, 1975; Gimeno & al., 1997, cités par Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 35

²⁰⁶ Ben Salah, Fayolle, Ben Salah, Perception des compétences entrepreneuriales et performance du processus de création d'entreprise : un modèle conceptuel, 7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Paris, 12-15 octobre 2011, p6 - 7

- Les compétences stratégiques ;
- Les compétences d'engagement.

Après les compétences entrepreneuriales, intéressons nous maintenant aux connaissances entrepreneuriales.

3.2.3 Les connaissances

Deux types de connaissances sont distingués :²⁰⁷

Connaissances techniques (technological knowledge) :

En raison des turbulences dues à un environnement mouvant, la création d'une entreprise innovante passe d'abord par la détention d'un savoir-faire particulier, par exemple spécifique à des niches de marché (Park, 2005). Pour cette raison, la littérature considère que « l'entrepreneur de l'innovation » est une personne expérimentée dans son domaine, opportuniste et motivée par des facteurs liés à l'accélération ou la relance de son avenir professionnel.²⁰⁸

Connaissances managériales (business knowledge) :

Les start-up sont souvent créées par des entrepreneurs ayant un bagage technologique, ils manquent cependant de connaissances en affaire du fait de leur manque d'expérience managériale et entrepreneuriale²⁰⁹

3.2.4 Le capital social

Le capital social, renvoie à la capacité d'un acteur à retirer des bénéfices de ses structures sociales, ses réseaux.²¹⁰ De tels réseaux offrent un « accès social » à des ressources contrôlés par d'autres, qui se substituent aux ressources que l'acteur ne possède pas,²¹¹ ceci rend le capital social comme une ressource clé pour accéder à d'autres ressources.²¹²

Les start-up souffrent d'un manque en capital social, du fait qu'elles n'ont pas encore eu suffisamment de temps pour construire des relations stables et la confiance avec les autres.²¹³

²⁰⁷ Scillitoe et Chakrabarti, 2010, Sullivan et Marvel, 2011, cites par Marijn van Weele, et all 2017, op.cit, p19

²⁰⁸ Ayadi, Arlotto, Jourdan, Freins et performances de l'entrepreneuriat dans les entreprises innovantes : Une étude exploratoire, 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sénat, France, 24-25 novembre 2005, p7

²⁰⁹ Oakey, 2003; Sullivan et Marvel, 2011, cités par van Weele, et al, 2017, op.cit, p20

²¹⁰ Davidsson et Honig, 2003, cités par van Weele, et all, 2017, op.cit, p20

²¹¹ Adler et Kwon, 2002; Borgatti et Foster, 2003, cités par van Weele, et all, 2017, op.cit, p20

²¹² Hite et Hesterly, 2001; Stam et al., 2014 cités par van Weele, et all, 2017, op.cit, p20

²¹³ Hughes et al., 2007; Stinchcombe, 1965, cités par van Weele, et all, 2017, op.cit., p20

3.2.5 La légitimité

La légitimité est nécessaire pour la start-up pour pouvoir accéder à du capital social et financier.²¹⁴

3.2.6 Une culture entrepreneuriale

Pour Ireland et al,²¹⁵ il est nécessaire pour un créateur d'entreprise d'avoir une culture entrepreneuriale qui consiste en « un corpus de valeurs communes centrées sur la créativité, où la prise de risque est encouragée, où l'échec est toléré, où le maître-mot est l'apprentissage continu et l'innovation ».²¹⁶

4. Perception des compétences entrepreneuriales

La prise de conscience par l'entrepreneur de ses compétences entrepreneuriales et autres facteurs cognitifs (croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales) jouent un rôle important dans la découverte des opportunités et la création d'une entreprise (Mitchell et al., 2002; Edelman et Yli-Renko, 2010; Baron, 1998; Allinson, Chell et Hayes, 2000).²¹⁷

La figure qui suit montre le lien qui existe entre la perception des compétences et capacités entrepreneuriales de l'entrepreneur avec ses performances entrepreneuriales, par le biais de l'auto-efficacité entrepreneuriale. Le point de départ est la prise de conscience par l'entrepreneur qu'il possède des compétences entrepreneuriales et qu'il a la capacité de s'améliorer dans les domaines qu'il ne maîtrise pas encore, ceci donne des bonnes performances pour l'entreprise. Dans le cas où l'entrepreneur ne prend pas conscience par lui-même de ses compétences et capacités, l'accompagnement va l'aider dans ce sens. En effet selon le modèle de l'impact de la perception des compétences et capacités entrepreneuriales de l'entrepreneur sur ses performances entrepreneuriales, proposé par Davidsson et Honig (2003), l'accompagnement impacte à la fois, l'auto-conscience des compétences entrepreneuriales, les croyances d'amélioration des compétences entrepreneuriales, et l'auto-efficacité entrepreneuriale.

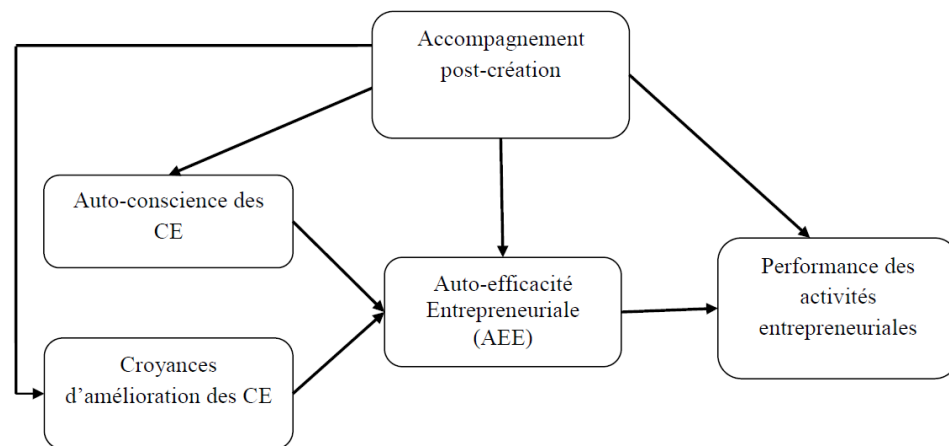
²¹⁴ Bruton et al., 2010; Shane et Cable, 2002, cités par van Weele, et al., 2017, op.cit, p20

²¹⁵ Ayadi, Arlotto, Jourdan, 2005, op.cit, p8

²¹⁶ Ibid, p8

²¹⁷ Ben Salah et al, 2011, op.cit, p8

Figure n° 3 : Modèle théorique illustrant l'impact de la perception des compétences et capacités entrepreneuriales du créateur sur ses performances entrepreneuriales.



Source : Davidsson P., Honig B., The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, n° 18, 2003.²¹⁸

Les connaissances en management et en affaire sont perçues par les porteurs de projet et également le personnel de l'incubateur comme les ressources qui ont le plus de valeur, connaissances obtenues par les formations, le coaching et les réseaux. Les porteurs de projet rejoignent un incubateur cependant pour bénéficier de capital physique et financier et non pas pour les connaissances et compétences, cela peut s'expliquer par le fait qu'au stade où le projet est dans ces premières phases, les porteurs de projets sont inconsciemment incompetents. En effet ils ne prennent pas conscience du gap en connaissances qui leurs manquent, et de l'importance de ces savoirs en business, aussi ils sont orientés vers le court terme.²¹⁹

5. Déterminants et freins à la création et à la pérennité des start-up innovantes

Les principaux freins liés à la création sont :²²⁰

- Le manque de financements publics et privés ;
- Un cadre incitatif insuffisant ;
- La faiblesse de l'accompagnement public ;

²¹⁸ Ben Salah et al, 2011, op.cit, p11

²¹⁹ van Weele, et all, 2017, op.cit, p28

²²⁰ Ayadi, Arlotto, Jourdan, 2005, op.cit, p13

- La rareté des ressources qui est selon Miner (1990), Chan et Lau (2005) un challenge clé pour la pérennité et la croissance des nouvelles entreprises.²²¹

Selon le rapport du Commissariat Général du Plan,²²² dans le contexte français les freins à la création d'entreprises innovantes sont :

- La faiblesse de l'esprit d'entreprise ;
- L'incertitude liée à la création d'entreprise. Cette incertitude étant non souhaitée, ce qui fait que les individus ont une préférence pour une carrière de salarié ;
- L'insuffisance des incitations publiques ;
- Une faible valorisation de la création d'entreprise au niveau culturel comme au niveau professionnel ;
- Une fiscalité défavorable à la croissance de l'entreprise innovante car génératrice de surcoûts et d'inefficacité ;

En plus de ces différents freins nous pouvons citer les suivants :

- **L' « innovativité »**

L'«innovativité » qui, selon Mairesse et Mohnen,²²³ reflète une capacité d'innovation, est un concept développé par Hadjimanolis,²²⁴ selon cet auteur, les PME innovantes qui peuvent se maintenir en vie sont celles qui arrivent à maintenir un niveau élevé d'innovation à travers la combinaison de ressources rares ou originales. Verhees et Meulenberg²²⁵ le présentent comme faisant partie de la culture de l'entreprise et reflétant le degré d'ouverture à de nouvelles idées.

- **L'adaptation continue aux besoins du marché**

Pour Park, pour réussir les PME innovantes doivent maîtriser quatre étapes :²²⁶ 1) apprentissage, 2) adaptation, 3) survie 4) croissance. Pour cet auteur certaines PME innovantes disparaissent non pas à cause de l'absence d'un savoir-faire ou de connaissances particulières, mais en raison du manque de compréhension des besoins du consommateur final.

²²¹ McAdam, McAdam, 2008, op.cit, p279

²²² Rapport du Commissariat Général du Plan, Les jeunes entreprises innovantes : une priorité pour la croissance, 2003, cité par Ayadi, Arlotto, Jourdan, 2005, op.cit, p8

²²³ Mairesse et Mohnen 2002, cités par Ayadi, et al, 2005, op.cit, p8

²²⁴ Hadjimanolis 2000 cité par Ayadi, el al, 2005, op.cit, p8

²²⁵ Verhees et Meulenberg 2004, cités par Ayadi, el al, 2005, op.cit, p8

²²⁶ Park, 2005, cité par Ayadi, el al, 2005, op.cit, p8

- **Le poids des activités administratives et opérationnelles :**

Le temps consacré a des activités administratives et opérationnelles peut affecter et réduire la part du temps alloué à la réflexion stratégique, « La lourdeur du droit fiscal, du code du travail et les déclarations récurrentes mobilisent l'entrepreneur et l'éloignent de sa mission première : l'innovativité ». ²²⁷

- **Les comportements entrepreneuriaux :**

Les comportements entrepreneuriaux, les actions qu'ils mettent en place, déterminent la survie de l'entreprise. Tout ce que font les entrepreneurs au cours du processus de création d'entreprise aura un impact sur les chances de survie de l'entreprise (Carter, Gartner, et Reynolds, 1996; Gartner, 1988; Gartner, Bird, et Starr, 1992). Selon Gartner, Starr et Bhat (1998) les activités entrepreneuriales sont les suivantes : ²²⁸

- La recherche et la définition de l'opportunité ;
- L'acquisition des ressources et de l'aide ;
- L'exploitation de l'entreprise ;
- L'identification et la vente aux clients.

6. Les différences en besoin en ressources

Les besoins en ressources, différent selon :

- **Le type d'activité de l'entreprise**

Les besoins en ressources différent d'une activité à l'autre. Les entreprises dans les technologies de pointe telles que les sciences de la vie et les biotechnologies ont besoin de ressources, des équipements et de connaissances spécialisées, qui peuvent être superflues pour des start-up dans le domaine des logiciels. ²²⁹

- **Le stade de développement de la startup**

L'accès aux équipements est important lors de l'étape de développement de prototype, alors que l'accès à des consommateurs à travers le réseau de l'incubateur devient plus important lors de la phase de mise sur le marché. ²³⁰

²²⁷ Ayadi, et al, 2005, op.cit, p10

²²⁸ Ben Salah et al, 2011, op.cit, p10

²²⁹ van Weele, et al, 2017, op.cit, p21

²³⁰ Ibid, p21

- L'existence ou non d'une expérience entrepreneuriale précédente

Les porteurs de projet qui sont dans les premiers stades de leur projet et qui sont à leur première expérience entrepreneuriale ont besoin d'une intervention forte de la part de l'incubateur. Cette intervention doit consister en des actions visant à faire prendre conscience aux porteurs de projet de l'écart dans le domaine des connaissances en affaires qu'ils doivent combler et à travers cela les inciter à participer activement au programme d'incubation, car ils ont tendance à être hésitant à participer, en ne voyant pas l'utilité.²³¹

7. Les services fournis par un incubateur

Les services fournis par l'incubateur font référence aux services de secrétariat, aux moyens de communication comme le téléphone et l'accès à Internet, aux salles de conférence, à la cantine et au parking, qui sont des services communs qui sont généralement beaucoup moins coûteux que les locaux et les services individuels (Markman et al., 2005).²³² Cependant, la différence entre les incubateurs ne se situe pas dans les ressources matérielles de base, car tous les incubateurs fournissent ces services. La vraie différence entre les incubateurs se situe dans des services tels l'accompagnement, la formation et la mise en relation avec des partenaires.²³³

Les incubateurs offrent la possibilité au porteur de projet de préciser son idée d'entreprise, d'évaluer la pertinence de son projet et de catalyser les ressources technologiques.²³⁴ L'incubateur apporte également des ressources relationnelles sous la forme d'accès aux réseaux des acteurs de l'innovation,²³⁵ ce qui fait qu'il « ajoute de la valeur en étant l'intermédiaire entre les différents réseaux ou en construisant des ponts entre les trous structurels des acteurs de l'innovation ». ²³⁶

Les incubateurs apportent aux porteurs de projets, les ressources et compétences suivantes : ²³⁷

– financières : apportées sous forme d'avances servant à payer des prestations externes comme par exemple l'étude de marché ou le dépôt de brevets;

²³¹ van Weele, et al, 2017, op.cit, p25

²³² McAdam, McAdam, 2008, op.cit, p278

²³³ Arlotto J. et al, 2012, op.cit, p 36

²³⁴ Pupion P-C, 2012, op.cit, p68

²³⁵ Ibid, p77

²³⁶ Ibid, p77

²³⁷ Hofer, Schendel, 1978, cités par Pupion P-C, 2012, op.cit, p68

- humaines : par les personnes compétentes qu'ils mettent à la disposition des porteurs de projet pour les accompagner et leur assurer des formations managériales, juridiques ...;
- physiques : en offrant une structure d'hébergement pour les entreprises;
- organisationnelles : système d'information, de contrôle de la qualité, procédures... ;
- technologiques : en fournissant des conseils sur les voies de valorisation des projets et de dépôt de brevet...

L'accompagnement à la création d'entreprise peut avoir plusieurs objectifs :²³⁸

- Apporter une réponse rapide et de proximité aux porteurs de projet ;
- Permettre aux créateurs de s'accaparer de la méthodologie de la création et, éventuellement, de suivre une formation ;
- Valoriser la démarche entrepreneuriale des créateurs, même si celle-ci ne devait pas aboutir, et préparer les personnes à passer de la sphère sociale à la sphère économique, c'est-à-dire le « désencastrement de l'entrepreneur » (François-Noyer, Philippart, 2004, p. 13) ;
- Veiller à ce qu'une évaluation des capacités des porteurs de projet et de leur projet soit effectuée que ce soit par eux mêmes ou par les accompagnateurs ;
- Tendre à l'autonomie des créateurs donc des futurs chefs d'entreprise.

7.1 Quelques services de l'incubateur

Parmi les services proposés par un incubateur, nous pouvons trouver les éléments suivants :

7.1.1 Conseils en affaires

Les conseils en affaires comprennent soit ceux fournis par des personnes employées par l'incubateur, soit par des consultants recommandés par l'administration de l'incubateur (Lee et Osteryoung, 2004; Rothschild et Darr, 2005).²³⁹

7.1.2 Accélérer la commercialisation

A travers les facilités accordées et la mise en relation avec un réseau relationnel (individus clé), cela permet de réduire le temps nécessaire pour commercialiser ses produits : les facilités accordées par l'incubateur permettent aux entreprises d'organiser et de

²³⁸ Siegel D., 2006, op.cit, p. 36

²³⁹ McAdam, McAdam, 2008, op.cit, p278

commencer les activités de vente relativement rapidement, du fait que l'incubateur a minimisé bon nombre des défis associés à l'aspect pratique du processus de création d'entreprise.²⁴⁰

7.1.3 Echanger avec d'autres entrepreneurs présents à l'incubateur

La proximité d'autres start-up technologiques a été reconnue des propriétaires d'entreprises comme un aspect positif de l'incubateur, car cela facilitait le réseautage permettant la discussion sur les problèmes et les défis, ce qui, à son tour, est réconfortant pour les porteurs de projet, du fait qu'ils constatent que de nombreuses difficultés rencontrées sont communes à toutes les entreprises.²⁴¹

7.1.4 La légitimité

Cullière (2003) défend l'idée que les pépinières d'entreprises sont des pourvoyeurs de légitimité pour les jeunes entreprises.²⁴²

Cette légitimité, qui constitue une ressource rare pour les jeunes entreprises, peut être acquise à travers l'insertion dans un réseau comme celui d'un incubateur universitaire (Cullière, 2003).²⁴³

7.1.5 Effet cluster

Les ressources fournies par l'incubateur comprennent un effet cluster similaire à celui d'une communauté de pratique (Carayannis et al., 2006; McAdam et McAdam, 2006).²⁴⁴ Les effets de cluster comprennent l'accès aux connaissances et l'attraction des investisseurs en capital-risque qui sont liés à l'image de l'incubateur et à l'apport de crédibilité ainsi qu'à la génération de connaissances et d'apprentissage collectifs parmi ses entreprises membres (Hannon et Chaplin, 2003; Hannon, 2005; Rothschild et Darr, 2005).²⁴⁵ Les avantages des effets de regroupement peuvent également aider à minimiser le sentiment d'isolement grâce au partage de valeurs et de normes communes (Smilor and Gill, 1986).²⁴⁶

²⁴⁰ McAdam, McAdam, 2008, op.cit, p282

²⁴¹ Ibid, p282

²⁴² Berger-Douce S., 2005, op.cit

²⁴³ Ibid

²⁴⁴ McAdam, McAdam, 2008, op.cit, p278

²⁴⁵ Ibid, p278

²⁴⁶ Ibid, p278

7.1.6 Augmenter les chances de succès

Par les ressources et compétences qu'il met à leur disposition « l'incubateur augmente les chances de survie des petites entreprises et accélère leur rythme de croissance ». ²⁴⁷ L'impact des facilités offertes par les incubateurs sur la petite entreprise se traduit par l'accès à de nouvelles connaissances, expertises, réseaux et un accès rentable à la recherche de pointe (Barrow, 2001). Par conséquent, ces ressources uniques permettent aux entreprises de commencer à mettre leurs produits sur le marché rapidement sans frais généraux importants tout en bénéficiant de la crédibilité et des opportunités de réseautage. (Rothschild et Darr, 2005). ²⁴⁸

Le tableau suivant, présenté par le *Centre for Strategy and Evaluation Services*, montre les différents services proposés par les incubateurs européens, qu'ils réalisent eux-mêmes en interne ou qu'ils sous-traitent à des acteurs externes. ²⁴⁹

Tableau n° 1 : les services offerts par un incubateur

Type de service	Réalisé en interne (%)	Réalisé en externe (%)
Services de pré-incubation	11,7	3,3
Business plan	11,0	5,5
Formation	6,4	10,3
Services juridiques et comptables	2,8	12,5
Etudes de marché, vente, marketing	5,5	11,4
Aide à l'exportation ou à la recherche de partenaires étrangers	5,0	9,2
Aide e-business et TIC	6,9	7,7
Conseil sur le développement de nouveaux produits et services	7,7	7,7
Aide à la recherche de financements auprès des banques	12,1	6,1
Aide à la levée de fonds auprès de business angels et de capital-risqueurs	5,5	7,0
Conseil en recrutement et ressources humaines	5,7	7,7
Constitution de réseaux (autres entrepreneurs, clients...)	11,4	5,3
Mentors, membres du conseil d'administration, conseillers	6,8	5,9
Autres services	1,4	0,7

Source : *CSES (Centre for Strategy and Evaluation Services), 2002.*

Après avoir présenté quelques services, proposés par un incubateur, nous allons voir dans ce qui suit les services apportés par un incubateur en fonction de la phase de l'accompagnement dans laquelle se trouve le projet d'entreprise.

²⁴⁷ Hannon, Chaplin, 2003; Frenkel, Sheffer, Miller, 2008, cités par Pupion P C, 2012, p68

²⁴⁸ McAdam, McAdam, 2008, op.cit, p278

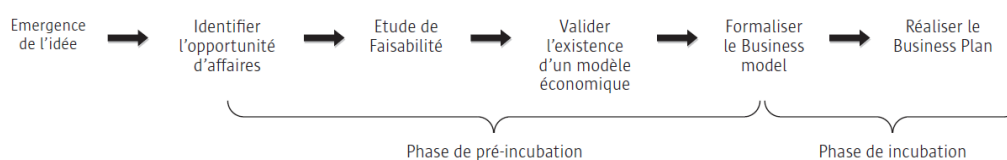
²⁴⁹ Siegel D., 2006, op.cit, p 38

7.2 Les services de l'incubateur selon les phases d'incubation

L'accompagnement par un incubateur comporte deux phases : la phase de pré-incubation et la phase d'incubation. Il y a ceux qui ajoutent une troisième phase qui est la post-incubation.

Comme le montre la figure (4) qui suit, les projets, et les individus qui les portent, ont des besoins différents, selon qu'ils sont en phase de pré-incubation ou d'incubation. Ceci implique que les structures d'accompagnement doivent s'adapter en proposant des services en adéquation avec la phase dans laquelle se trouve le projet.

Figure n° 4 : Les différentes phases dans la prise en charge du porteur de projet²⁵⁰



Source : Leyronas, C. et Loup S. Le développement des compétences entrepreneuriales lors de la préincubation des projets d'étudiants , *Entreprendre & Innover*, Décembre 2015, p 10

Avant la phase de pré-incubation, des structures comme les maisons de l'entrepreneuriat jouent un rôle important à travers : la sensibilisation à l'entrepreneuriat (par des conférences, des tables rondes sur le « pourquoi » et le « comment » entreprendre...), la formation à l'entrepreneuriat et le pré-accompagnement (l'accueil, l'information et l'orientation des étudiants porteurs de projet).²⁵¹

7.2.1 La phase de pré-incubation

La phase de pré-incubation, se situe en amont du processus de création d'entreprise,²⁵² elle va de l'émergence de l'idée jusqu'à une première proposition de modèle économique (valider l'existence de ce modèle économique, étape 4 de la figure 4).²⁵³

Pour situer cette phase, les étapes d'une création d'entreprises sont les suivantes :²⁵⁴

²⁵⁰ Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p 10

²⁵¹ Boissin J-P, Schieb-Bienfait N, Des Maisons de l'Entrepreneuriat au plan d'action national des Pôles Entrepreneurial Étudiants », *Entreprendre Innover* 2011 /3 (n° 11-12), p58

²⁵² Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p11

²⁵³ Ibid, p8

- 1) idée,
- 2) opportunité : existence d'un marché pour l'idée
- 3) business model,
- 4) vision stratégique et plan d'affaires.

Autrement dit, le porteur du projet doit trouver une idée de création d'entreprise qu'il, si possible, protège par un brevet, par exemple. Il évalue la capacité de cette idée à rencontrer un marché, dans le cas où la réponse est affirmative, l'idée va devenir une opportunité. Vient ensuite l'élaboration du business modèle, puis la vision stratégique que l'entrepreneur va formaliser dans un plan d'affaires.²⁵⁵

7.2.1.1 Les spécificités de la phase de pré-incubation

Dans l'accompagnement plusieurs types de liens existent : « conduire, guider et escorter.²⁵⁶ Selon Leyronas et Loup,²⁵⁷ la pré-incubation s'inscrit dans le « conduire », car elle s'adresse à des porteurs de projets qui ont une idée encore vague, nécessitant du coaching et du « travail collectif autour des projets» lors de phases de regroupement.²⁵⁸

Durant cette phase le degré de maturation du projet est moindre et nécessite de diagnostiquer le projet, les ressources dont dispose le porteur de projet en vue d'une première formulation de son modèle économique.²⁵⁹

L'enjeu de cette phase est de permettre aux porteurs de projet de valider l'idée et la transformer en opportunité, ainsi que « d'acquérir des compétences leur permettant de développer leur projet et d'être en capacité, si telle est leur volonté, de créer cette activité ».²⁶⁰

La pré-incubation se compose de deux phases :²⁶¹

- **La phase de validation du projet** : à travers la recherche d'informations nécessaires à la connaissance de son marché, de ses concurrents et identifier quelle pourrait être sa propre offre ;

²⁵⁴ Verstraete et al, 2006 cité par Jouison-Laffitte E., Verstraete T., Business model et création d'entreprise, Revue française de gestion 2008/1 (n° 181), p184

²⁵⁵ Jouison-Laffitte E., Verstraete T., 2008, op.cit, p185

²⁵⁶ Paul M., 2004, L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique, L'harmattan, cité par Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p11

²⁵⁷ Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p11

²⁵⁸ Ibid, p11

²⁵⁹ Ibid, p 11

²⁶⁰ Ibid, p12

²⁶¹ Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p12

- **La phase d'identification et de mobilisation des ressources** : qui consiste à faire le bilan des ressources dont dispose le porteur de projet et ensuite à mobiliser les ressources.

7.2.1.2 La sélection des porteurs de projets

Le succès des incubateurs, exprimé par le taux de survie des entreprises incubées qui est plus élevé que le taux de survie des entreprises qui n'ont pas bénéficié d'accompagnement, est souvent expliqué par le fait que les projets accompagnés sont le résultat d'une sélection préalable.

Selon Pupion,²⁶² les comités de sélection cherchent les projets qui disposent de ressources et compétences qui ont de la valeur et qui procurent une rente du fait de leur rareté, aussi du fait de la difficulté pour les concurrents de les imiter ainsi que du fait de leur longue durée de vie.

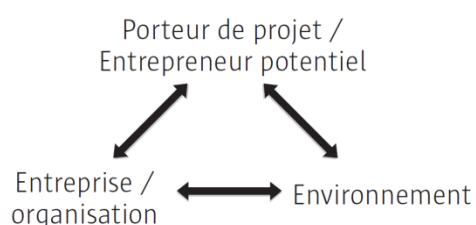
Selon Chabaud et al.²⁶³ la sélection d'un projet par l'incubateur lui apporte (au projet) de la légitimité pour d'éventuels partenaires.

7.2.1.3 Faire un diagnostic des porteurs de projets et leur cohérence avec leur projet

Il est nécessaire de faire une évaluation et un diagnostic du projet, du candidat créateur, ses ressources et compétences et étudier la cohérence entre ce porteur de projet, son environnement et l'entreprise à créer.²⁶⁴ Pour cela il est intéressant de se poser la question suivante « Dans quelle mesure les aspirations du porteur de projet, les ressources et les compétences dont il dispose sont-elles exploitables dans son environnement ? ». ²⁶⁵

Les trois dimensions d'un projet se présentent comme suit :

Figure n° 5 : Le modèle des 3 E



Source : Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p12

²⁶² Pupion P-C, 2012, op.cit, p 69

²⁶³ Cités par Pupion P-C, 2012, op.cit, p 73

²⁶⁴ Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p12

²⁶⁵ Ibid, p12

Pour assurer une cohérence entre ces trois dimensions, le porteur de projet doit accéder à des ressources et développer des compétences, qui est justement l'objet de la phase de pré-incubation.²⁶⁶

7.2.1.4 Identification et mobilisation de ressources

Selon Grossetti et Barthe,²⁶⁷ lors de cette phase, les porteurs de projets, accèdent aux ressources qu'ils mobilisent, pour deux tiers auprès de leurs relations personnelles. Leyronas et Loup²⁶⁸ distinguent trois types de réseaux relationnels : le réseau familial (qui lui apporte des ressources financières, temporelles et organisationnelles), le réseau amical (pour accéder aux ressources et compétences qu'il n'a pas pu avoir auprès du réseau familial), et le réseau professionnel.

Le porteur de projet fait alors face à une double question, celle de l'allocation de ses ressources, qui restent malgré tout limitées, et celle de l'attraction de nouvelles ressources que détiennent d'autres parties prenantes.²⁶⁹

L'accompagnement durant cette phase a également pour but l'« organisation en contribuant à la priorisation des problèmes et des actions à mettre en œuvre ».²⁷⁰

7.2.1.5 L'accompagnement dans la préparation des premières décisions

L'accompagnement, dans le cadre de sa mission de faire évoluer le porteur de projet en tant qu'entrepreneur, doit faire en sorte d'aider celui-ci dans la préparation de ses premières décisions, en veillant à ce qu'il apprenne et développe une autonomie.²⁷¹ En effet, apprendre à prendre des décisions est indispensable pour le porteur de projet parce que ses décisions sont souvent irréversibles (de La Ville, 2001), et imprègnent durablement la stratégie et la structure de l'entreprise (Boeker, 1989).²⁷² De plus face à l'incertitude, les individus peuvent préférer ne pas prendre de décision, ce qui peut avoir comme conséquence, la procrastination (c'est-à-dire remettre à plus tard) voir l'abandons du projet pour le porteur, (Venkataraman, 2002) ou une lenteur nuisible à la performance chez une entreprise créée (Barnard, 1938).²⁷³

²⁶⁶ Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p12

²⁶⁷ Grossetti, M., & Barthe, J. F. 2008, Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises. *Revue française de sociologie*, 49(3), cité par Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p13

²⁶⁸ Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p13

²⁶⁹ Ibid, p13

²⁷⁰ Ibid, p13

²⁷¹ Dubard Barbosa S., et al, 2016, op.cit, p198

²⁷² Ibid, p198

²⁷³ Ibid, p198

7.2.1.6 Elaboration d'une première version du modèle d'affaire

L'élaboration d'une première version du modèle d'affaire est l'un des points importants de la phase de pré-incubation, car celui-ci servira de base pour élaborer un plan d'affaire lors de la phase suivante.²⁷⁴

Le business model est « la représentation d'une affaire exprimant comment la valeur est générée, rémunérée et partagée avec, pour ces trois dimensions, des questions relatives aux volumes (de génération, de rémunération, de partage) et aux canaux (par quelles voies la valeur est elle générée, rémunérée, partagée ?) ». ²⁷⁵ La valeur est considérée ici dans deux dimensions : la valeur pour le marché et la valeur pour les parties prenantes.²⁷⁶

Le business model est ici une convention construite autour d'une affaire envisagée (et par la suite effective) à laquelle prennent part plus ou moins directement un ensemble de partenaires (les parties prenantes) qui apportent des ressources en échange de ce qu'ils attendent de la relation instaurée.²⁷⁷ L'élaboration d'un modèle d'affaire est important parce que le porteur de projet ne peut pas démarrer son affaire sans, à la fois, identifier puis réunir ce dont il a besoin et sans montrer ce qu'il va en faire.²⁷⁸ Pour réussir à réunir ce dont il a besoin, le porteur de projet doit montrer aux possesseurs de ressources qu'il souhaite solliciter dans son projet, en quoi consiste le cœur de son business, c'est-à-dire le modèle avec lequel il compte apporter de la valeur qu'il saura se faire rémunérer par le marché. Ce modèle doit être suffisamment clair pour que chacun s'accorde à reconnaître que, effectivement, c'est là une bonne façon de générer de la valeur qu'un chiffre d'affaires, payé, récompensera.²⁷⁹ En contrepartie des ressources apportées à l'entrepreneur, ceux qui apportent ces ressources, alors devenus parties prenantes de l'entreprise, attendent eux-mêmes une rémunération, c'est-à-dire quelque chose en échange de ce qu'ils apportent.²⁸⁰ En résumé, le business model doit montrer de façon concrète comment l'argent va rentrer et comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes.²⁸¹

²⁷⁴ Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p 15

²⁷⁵ Jouison-Laffitte E., Verstraete T., 2008, op.cit, p177

²⁷⁶ Ibid, p186

²⁷⁷ Ibid, p178

²⁷⁸ Jouison-Laffitte E., Verstraete T., 2008, op.cit, p178

²⁷⁹ Ibid, p178

²⁸⁰ Jouison-Laffitte E., Verstraete T., 2008, op.cit, p178

²⁸¹ Ibid, p178

7.2.1.7 L'axe narratif du business model

Le model d'affaire repose sur un axe narratif (dont le but est de démontrer à des tiers la légitimité du porteur de projet à porter ce projet là) et un axe économique (pour démontrer la faisabilité du projet).²⁸²

Cet axe est une compétence clé que le porteur de projet doit acquérir lors de la phase de pré-incubation, car elle lui permettra ensuite au travers d'une narration de type « storytelling »²⁸³ ou « pitch » de convaincre un incubateur et autres détenteurs de ressources afin d'accéder à de nouvelles ressources.²⁸⁴ Pour formuler les premiers éléments qui vont structurer cette narration, l'interaction avec les accompagnateurs et les autres porteurs de projet pré incubés, est d'une grande utilité.²⁸⁵ La partie narrative du business model permet au porteur de projet, à travers le discours, de démontrer à des tiers puis à un incubateur, sa légitimité à porter ce projet là, à ce moment là, et dans cet environnement là.²⁸⁶ Ce discours se construit progressivement avec l'accès à de nouvelles informations qui soit confirment ou infirment les hypothèses du model économique.²⁸⁷

Après la phase de pré-incubation, voyons maintenant, les services qu'apporte un incubateur durant la phase d'incubation.

7.2.2 La phase d'incubation

L'incubateur est présenté comme le lieu de développement des compétences entrepreneuriales.²⁸⁸ Il y a deux approches différentes de l'intervention d'un incubateur dans l'accompagnement d'une start-up :²⁸⁹

- **l'intervention forte « Strong intervention »** : qui concerne les start-up qui sont dans les premières phases de développement, et qui n'ont pas conscience du gap qu'il y a entre leur ressources et leur besoin, l'incubateur doit intervenir fortement pour les inciter à prendre conscience de ce gap.

²⁸² Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p 15

²⁸³ Cueille, S., et Recasens, G., Analyse des apports d'un dispositif d'accompagnement des jeunes entreprises : une interprétation centrée sur la notion de storytelling. Revue de l'entrepreneuriat 2010, cité par Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p 15

²⁸⁴ Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p 15

²⁸⁵ Ibid, p 16

²⁸⁶ Ibid, p 16

²⁸⁷ Ibid, p 16

²⁸⁸ Loué C., Laviolette E M., et Bounafous-Boucher M., Revue de l'Entrepreneuriat 1/2008 (Vol. 7), p. 63-83, cités par Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit, p15

²⁸⁹ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p26

- Le « laissez faire » : durant la phase où la start-up est plus mature, elle n'a pas besoin d'un fort suivi de la part de l'incubateur, il suffit juste de mettre à sa disposition les ressources nécessaires, et ce sont les porteurs de projet qui vont les utiliser lorsqu'ils en auront besoins.

Selon ces degré d'intervention dans le processus d'incubation, Bergek et Norrman²⁹⁰ distinguent deux types d'incubateurs : « Strong intervention » incubators et « Laissez faire » incubators. Cette distinction se base sur deux facteurs qui sont l'intensité de l'accompagnement et l'initiateur de cet accompagnement (est ce que l'initiateur est le porteur de projet ou l'incubateur).

Le tableau qui suit, montre les différents besoins des start-up durant la phase d'incubation (ressources physiques, ressources financières, connaissances, capital social, légitimité), et ce que apporte un incubateur pour satisfaire ces besoins des start-up.

Tableau n°2 : les besoins en ressources des start-up et l'apport des incubateurs²⁹¹

Les besoins en ressources	Les aides de l'incubateur pour satisfaire ces besoins en ressources
Capital physique	<ul style="list-style-type: none"> • Espace de travail • Equipements et bibliothèque universitaire • Capital d'amorçage • Accès aux investisseurs • Apporte des connaissances technologiques à travers la proximité avec des groupes de chercheurs et laboratoires universitaires • Apporte des connaissances managériales à travers le coaching et les formations • Facilite la création d'un réseau relationnel externe à travers l'organisation d'événement, l'établissement de partenariats et en faisant des introductions • Faciliter la création d'une communauté à travers la colocation, les événements sociaux et l'introduction • association avec un incubateur bien établi
Capital financier	
Connaissances	
Capital relationnel	
Légitimité	

Source : Marijn van Weele, et al 2017, p20

Parmi les principaux services apportés par un incubateur durant la phase d'incubation nous pouvons trouver :

²⁹⁰ Bergek et Norrman, 2008, cités par van Weele M. et al, 2017, op.cit, p20

²⁹¹ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p20

7.2.2.1 L'aide à la rédaction du plan d'affaire

Le plan d'affaire est un document qui comporte deux parties fondamentales :²⁹²

- La planification stratégique :

Qui consiste en une présentation globale de l'entreprise à travers l'offre qu'elle propose (produit/service), pour quels clients, dans quel contexte et avec quelle équipe. Il y a également les objectifs stratégiques : les ventes, la part de marché, la rentabilité, et comment l'entreprise envisage de les atteindre.²⁹³

- La planification opérationnelle :

Qui présente en détail les moyens disponibles et ceux qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques.²⁹⁴ Il s'agit du plan de commercialisation, les moyens de communication, les aspects financiers : les revenus et les dépenses prévisionnelles, le temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, les besoins de financement et les garanties offertes. Les entreprises technologiques (start-up), font figurer les aspects liés à la veille technologique, commerciale et concurrentielle.²⁹⁵

L'intervention de l'incubateur est très importante dans la réalisation du plan de financement du fait qu'il faut « garantir une forte objectivité et attractivité au projet, afin de favoriser un appui fort de levée de fonds ». ²⁹⁶

Pour réaliser le plan d'affaires, des études préalables doivent être effectuées.

A) Les étapes préalables à la rédaction du plan d'affaire :

Il s'agit d'évaluer le marché, évaluer la faisabilité ainsi que la rentabilité.²⁹⁷

1) Evaluer le marché

Consiste à évaluer le potentiel du marché, le nombre de clients du produit/service, leurs besoins spécifiques, le prix de vente optimal.²⁹⁸

²⁹² Belley, Dusault et Laferté, 1996, cités par Masmoudi, 2007, op.cit, p 132

²⁹³ Masmoudi, 2007, op.cit, p 132

²⁹⁴ Ibid, p130

²⁹⁵ Ibid, p132

²⁹⁶ Ibid, p 130

²⁹⁷ Ibid, p 131

²⁹⁸ Masmoudi, 2007, op. cit, p 131

2) Evaluer la faisabilité

L'évaluation de la faisabilité se fait par la détermination des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour réaliser le projet et les comparer aux ressources disponibles, la réalisation de prototypes, l'évaluation du coût unitaire et le comparer au prix de vente optimal.²⁹⁹

3) Evaluer la rentabilité

Il s'agit de l'évaluation du seuil de rentabilité du projet, c'est-à-dire le chiffre d'affaire qui permet de couvrir toutes les charges sans réaliser ni bénéfice ni perte.³⁰⁰

Tout au long de ce processus qui mène à la rédaction du plan d'affaire, la découverte de nouvelles informations oblige à faire des retours pour apporter des révisions aux décisions prises précédemment, car l'interdépendance entre les phases fait que toute information biaisée qui conduit à prendre une mauvaise décision lors d'une phase, impacte négativement les étapes subséquentes et donc impactera l'entreprise et tout les partenaires du projet.³⁰¹

B) La rédaction du plan d'affaire

Une fois les étapes précédentes réalisées le plan d'affaire peut être rédigé.

Les différentes étapes qui mènent à la rédaction du plan d'affaires suivent un processus chronologique dans lequel l'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.³⁰²

7.2.2.2 La mise en réseau avec d'autres porteurs de projets

La mise en réseaux des porteurs de projet peut être considérée comme « une véritable fonction prépondérante de l'incubateur », même si il y a un nombre de prestations importantes apportées par l'incubateur. Les incubateurs permettent la mise en réseaux des porteurs de projet en permettant des synergies et en les sortant de leur isolement. Ceci renvoie à la notion de « fertilisation croisée ». ³⁰³

²⁹⁹ Masmoudi, 2007, op. cit, p 131

³⁰⁰ Ibid, p 131

³⁰¹ Masmoudi, 2007, op. cit, p 130 - 131

³⁰² Ibid, p 130

³⁰³ Siegel D., 2006, op.cit, p37

7.2.2.3 Apporter la capacité à acquérir des ressources

L'incubateur doit fournir un environnement dans lequel les start-up :³⁰⁴

- Apprennent à identifier le « gap » dans leur base de ressources ;
- Développer la volonté et la capacité à acquérir de manière autonome ces ressources, qu'ils peuvent utiliser même après l'incubation.

7.2.2.4 Réduire les coûts de transaction

Les incubateurs permettent aux porteurs de projet de réduire les coûts de transaction en offrant l'accès à des ressources et à l'information à moindre coût.³⁰⁵

7.2.2.5 Transfert de connaissances à l'accompagné

Selon Sammut,³⁰⁶ l'accompagnement ne doit pas se limiter à permettre au porteur de projet d'identifier et d'acquérir des ressources, il doit aussi permettre de lui transférer des connaissances, lui permettant de développer différentes aptitudes et capacités, voire des compétences entrepreneuriales.

Des compétences spécifiques à la phase d'incubation sont à développer lors de cette phase, il s'agit par exemple des compétences permettant d'acquérir de nouvelles ressources (financer un projet, protéger un projet) et/ou les compétences permettant de formaliser la future entreprise (établir le business plan).³⁰⁷

7.2.3 Ressources, compétences et phases de pré-incubation et d'incubation

Pour Leyronas et Loup,³⁰⁸ la phase de pré-incubation permet de développer certaines compétences entrepreneuriales par l'intermédiaire de l'identification et la mobilisation de ressources, et à l'inverse dans la phase d'incubation se sont les compétences développées lors de la phase précédente qui vont permettre l'attraction, l'échange et la maîtrise de l'ensemble des ressources nécessaires à la réalisation du projet. Autrement dit, les ressources permettent de développer des compétences lors de la pré incubation, ensuite ces compétences vont servir pendant l'incubation à mobiliser les ressources nécessaires (ressources complémentaires et/ou nouvelles).

³⁰⁴ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p27

³⁰⁵ Peters et al, The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process, Journal of Technology Transfer, 2004, p 85

³⁰⁶ Sammut S., L'accompagnement de la jeune entreprise, Revue Francaise de Gestion, Vol.144, 2003, citée par Leyronas, C. et Loup S., 2015, op.cit

³⁰⁷ Leyronas, C. et Loup S. 2015, op.cit, p15

³⁰⁸ Ibid, p15

7.3 Les apports des incubateurs universitaires

En plus de ce qu'apporte un incubateur en général, les incubateurs universitaires apportent :

7.3.1 L'accès aux dernières connaissances

La coopération avec le personnel universitaire peut donner accès aux connaissances les plus récentes dans un domaine particulier, entraînant ainsi le développement de produits plus innovants (Lockett et Wright, 2005, Nourira et al., 2005), offrant ainsi au client la garantie que les produits ou services sont basés sur les dernières connaissances disponibles (Zucker et al., 2002).³⁰⁹ De plus, du fait que les clients soient au courant que l'entreprise travaille en collaboration avec un incubateur universitaire, donc ils seront rassurés que les produits que propose cette entreprise incluent les dernières évolutions technologiques dans le domaine.

7.3.2 Réduction des coûts de développement

Le fait de travailler en collaboration avec un incubateur universitaire peut également entraîner une réduction des coûts de développement (Markman et al., 2005).³¹⁰

7.3.3 Disponibilité d'une main d'œuvre spécialisée

Une autre ressource que peut apporter un incubateur universitaire est la disponibilité d'une main-d'œuvre spécialisée : être situé à proximité de l'université peut être avantageux dans le sens où il permet de faire connaître l'entreprise aux étudiants dans des disciplines spécifiques (Barrow, 2001).³¹¹

8. Rôle des incubateurs selon l'approche basée sur les ressources (RBV)

Selon la perspective basée sur les ressources (Ressources Based View -RBV-), les incubateurs sont vus comme s'adressant aux « handicaps à la nouveauté » (« liabilities of newness ») des start-up en leur procurant un environnement riche en ressources qui leur permet de compléter leur base de ressources.³¹² Il peut s'agir soit des ressources que l'incubateur leur fournit directement (les ressources propres à l'incubateur), ou bien leur permet d'y accéder par le biais de ses réseaux (les réseaux de l'incubateur).³¹³ D'un point de

³⁰⁹ McAdam, McAdam, 2008, op.cit, p278

³¹⁰ Ibid, p278

³¹¹ Ibid, p278

³¹² Albert et Gaynor, 2001; McAdam et McAdam, 2008, cités par van Weele et al, 2017, op.cit, p19

³¹³ Amezcua et al., 2013; Gassmann et Becker, 2006, cités par van Weele et al, 2017, op.cit, p19

vue de l'approche basée sur les ressources aussi, l'incubateur ajoute au stock de ressources disponibles pour l'entreprise incubée, sans encourir de coûts substantiels.³¹⁴

Selon Cuzin et Fayolle,³¹⁵ à travers la relation d'accompagnement, le créateur d'entreprise va réaliser de multiples apprentissages et va accéder à des ressources et développer des compétences nécessaires à la réalisation de son projet. Les résultats attendus de l'accompagnement sont donc : l'apprentissage, l'accès à des ressources et le développement de compétences (Mitrano-Méda et Véran, 2014 ; Sammut, 2003 ; St-Jean et Mitrano-Méda, 2013 ; Vedel et Gabarret, 2013).³¹⁶

Les apports d'un incubateur, selon l'approche basée sur les ressources :

8.1 L'apport en capital physique

Le capital physique est difficile à trouver et cher à acquérir pour une entreprise de petite taille, l'incubateur peut fournir ce capital physique avec des économies d'échelle en offrant des bureaux partagés, des équipements, des salles de réunion et de réception,³¹⁷ et même des laboratoires s'il s'agit d'incubateur universitaire.³¹⁸

8.2 L'apport en capital financier

Face aux difficultés qu'ont les start-up à trouver des ressources financières, les incubateurs peuvent leur offrir du capital d'amorçage (« seed capital »), des avances³¹⁹ pour pouvoir payer les prestations externes (étude de marché, dépôt d'un brevet) ou les aider à trouver des investisseurs externes.³²⁰

8.3 L'apport en ressources et compétences humaines

En permettant au porteur de projet d'être entouré de personnes compétentes qui vont le conseiller, l'accompagner et le former dans divers domaines.³²¹

L'incubateur apporte aussi, selon l'approche RBV, des ressources et compétences organisationnelles et des ressources et compétences technologiques.

L'ensemble de ces ressources et compétences permettent au porteur de projet de « préciser son idée de création d'entreprise, d'évaluer la pertinence de son projet et de

³¹⁴ Rothaermel et Thursby, 2005; Carayannis et al., 2006, cités par McAdam, McAdam, 2008, op.cit, p278

³¹⁵ Cuzin et Fayolle, 2004, p 79, cités par Dubard Barbosa S, 2016, op.cit, p195

³¹⁶ Dubard Barbosa S, 2016, op.cit, p195

³¹⁷ Bergek et Norrman, 2008, cités par van Weele et al, 2017, op.cit, p19

³¹⁸ Mian 1997, cité par van Weele et al, 2017, op.cit, p19

³¹⁹ Pupion P-C, 2012, op.cit, p 68

³²⁰ Costa-David et al., 2002, cités par van Weele et al, 2017, op.cit, p19

³²¹ Pupion P-C, 2012, op.cit, p 68

catalyser les ressources technologiques »³²² ce qui donne plus de chances de survie pour les entreprises créées et accélérera leur croissance.³²³

- Le processus d'acquisition des compétences

Pour Leyronas et Loup,³²⁴ la question de l'apprentissage et de ses effets à la fois sur les ressources et sur les compétences est l'une des questions centrales. « Le processus d'acquisition de compétences entrepreneuriales passe par l'expérience d'identification et de mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation du projet, et ce notamment par les boucles de rétroactions et les recompositions des combinaisons de ressources que nécessite la réalisation des premières versions du Business Model en confrontant le projet à la réalité ».³²⁵ Cela veut dire que le porteur de projet développe des capacités et aptitudes par le fait d'agir en mobilisant son stock de ressources, d'identifier celles qui sont nécessaires et de combiner ces ressources, par un processus itératif et nécessitant des rétroactions au travers d'échange de questionnement et de confrontation. Pour renforcer et valoriser les capacités entrepreneuriales, cela passe par l'action et la mise en situation.³²⁶

9. L'impact de l'accompagnement sur la réussite des start-up

Il y a des études qui ont démontré que l'accompagnement a un impact positif sur les projets accompagnés, alors que d'autres études ont démontré que l'accompagnement n'a pas d'impact.

9.1 L'accompagnement a un impact positif

Plusieurs études démontrent des effets positifs de l'accompagnement. Parmi ces effets positifs, il y a ceux relatifs à :³²⁷

- l'autoefficacité de l'entrepreneur (St-Jean et Mathieu, 2011),
- la construction identitaire et de mise en réseau (Certhoux et Perrin, 2010 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2013 ; Richomme-Huet et D'Andria, 2013),
- la sortie de l'isolement et de construction de légitimité (Messeghem et Sammut, 2010),
- le dépassement du handicap de la nouveauté (Fonrouge, 2010),

³²² Pupion P-C, 2012, op.cit, p 68

³²³ Hannon, Chaplin, 2003; Frenkel, Sheffer, Miller, 2008, cités par Pupion P-C, 2012, op.cit, p. 69

³²⁴ Leyronas, C. et Loup S, 2015, op.cit, p11

³²⁵ Ibid

³²⁶ Ibid

³²⁷ Dubard Barbosa S, 2016, op.cit, p200

- l'identification d'opportunités (Ozgen et Baron, 2007 ; St-Jean et Tremblay, 2011),
- taux de survie et de croissance des entreprises accompagnées (Ferguson et Olofsson, 2004; Mian, 1997; Stokan et al., 2015, Cours des Comptes, 2013 ; CSES, 2002 ; Paturel et Masmoudi, 2005 ; OSEO, 2011). L'accompagnement améliore le taux de survie à cinq ans des entreprises, taux de survie qui est de 85%, nettement supérieur à la moyenne de 50% pour le taux de survie des entreprises nouvelles en général (Leroy, 2000).³²⁸

Malgré ces effets positifs, de nombreux chercheurs démontrent l'importance d'un accompagnement spécifique en adéquation avec le type de population d'entrepreneurs ciblé (Allard, Amans, Bravo-Boyssy et Loup, 2013 ; Richomme-Huet et D'Andria, 2013 ; Verzat, Gaujard et François, 2010).³²⁹ D'autres chercheurs dénoncent le manque de référentiel partagé (Duquenne, 2014), ainsi que les mauvaises pratiques d'accompagnement des entrepreneurs par nécessité (Nakara et Fayolle, 2012).³³⁰

9.2 L'accompagnement n'a pas d'impact sur les incubés

Il est difficile de mesurer les performances des structures d'accompagnement, et ces difficultés persistent (Messeghem *et al.*, 2013 ; Phan, Siegel et Wright, 2005 ; Vedel et Stéphany, 2010).³³¹

Pour Dubard Barbosa,³³² il y a beaucoup de facteurs qui participent à semer le doute sur les effets de l'accompagnement, surtout en termes d'apprentissage. Cela tient à la difficulté de l'évaluation des performances des structures d'accompagnement (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2013 ; Messeghem *et al.*, 2013 ; Phan, Siegel et Wright, 2005 ; Vedel et Gabarret, 2013 ; Vedel et Stéphany, 2010), du fait de la grande diversité de ces structures et des pratiques d'accompagnement (Aaboén, 2009 ; Hackett et Dilts, 2004 ; Messeghem *et al.*, 2013) à laquelle s'ajoute l'absence de référentiel partagé ou de langage commun (Cuzin et Fayolle, 2004 ; Duquenne, 2014 ; Fayolle et Surlemont, 2009 ; Verzat, St-Jean, Chabaud et Bornard, 2014).³³³

³²⁸ Berger-Douce S., 2005, op.cit

³²⁹ Dubard Barbosa S, 2016, op.cit, p 196

³³⁰ Ibid, p 196

³³¹ Ibid, p200

³³² Dubard Barbosa S, 2016, op.cit, p199

³³³ Ibid, p199

Dans le même sens, la cour des comptes française dans son rapport de 2013 présente un certain nombre de difficultés pratiques de l'évaluation des structures d'accompagnement : ³³⁴

- le fait qu'un créateur peut bénéficier de plus qu'un dispositif d'accompagnement, ce qui complexifie la mesure de l'impact de chaque accompagnement ;
- il y a plusieurs facteurs qui ont un impact sur la pérennité d'une entreprise, donc il est difficile de séparer l'impact de l'accompagnement des autres facteurs ;
- Le rôle du contexte économique national et local et son influence sur l'efficacité des dispositifs d'accompagnement et rend difficile les comparaisons temporelles ;
- L'analyse des taux de pérennité des entreprises accompagnées doit être effectuée de manière prudente, car ces taux sont « naturellement » différents selon les entreprises, en plus du fait que la non pérennité d'une entreprise ne signifie pas automatiquement son échec (il peut s'agir par exemple de la reprise de l'entreprise par une autre personne).

Pour remédier à ces limites des chercheurs se sont intéressés à un nombre plus large de variables qui peuvent être influencés par le processus d'accompagnement (par exemple la création d'emploi, le niveau de conseil, l'interaction et l'apprentissage pendant le processus (Vedel et Gabarret, 2013)), mais aussi ils ont cherché à proposer des outils de mesure multidimensionnels qui vont servir pour le pilotage des structures d'accompagnement (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2013).³³⁵

De nombreux chercheurs suggèrent que l'accompagnement ne peut pas être uniformisé quels que soient les publics visés, leur besoins, leur connaissances antérieures, ou leur expérience antérieure.³³⁶

A partir de cette diversité que ce soit dans les pratiques d'accompagnement, le vocabulaire ainsi que les besoins liée à la diversité des publics concernés, Dubard Barbosa³³⁷ se pose les questions suivantes : « *peut-on faire l'hypothèse que toutes les formes et structures d'accompagnement engendrent des apprentissages chez les entrepreneurs accompagnés ? Peut on faire l'hypothèse que les systèmes d'accompagnement engendrent toujours des*

³³⁴ Dubard Barbosa S, 2016, op.cit, p200

³³⁵ Ibid, p200

³³⁶ Chabaud, Messeghem et Sammut, 2010, p 18, cités par Dubard Barbosa S, 2016, op.cit, p198

³³⁷ Dubard Barbosa S, 2016, op.cit, p 200

apprentissages chez les entrepreneurs accompagnés ? Ou pouvons-nous faire l'hypothèse que, dans certains cas, ces systèmes dérivent ? Et s'ils dérivent, quelles sont les dérives potentielles des systèmes d'accompagnement et comment peut-on les éviter ? ». Selon cet auteur la réponse à ces questions permettra de dépasser la simple prescription courante de la nécessité d'avoir des structures adaptées aux besoins, et permettra aussi d'approfondir l'étude des leviers de la performance des structures d'accompagnement.

La littérature sur l'accompagnement entrepreneurial présente également plusieurs autres limites. Selon Dubard Barbosa³³⁸ la majorité des critiques adressées par Feldman (1999) à la recherche sur le mentorat pourraient être transposées à la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial :

- La non clarification des frontières du construit « accompagnement » ;
- Le faible pourcentage d'études longitudinales ;
- L'existence de limites méthodologiques importantes dans la plupart des études en terme notamment d'inférence causale : est ce que c'est le bon accompagnement qui engendre un bon entrepreneur ou est ce l'inverse ;
 - La prise en compte des retombées de l'accompagnement uniquement sur l'accompagné et n'incluent que rarement celles sur l'accompagnateur ;
 - L'idée d'influence mutuelle (entre accompagnateur et accompagné), qui malgré qu'elle soit acceptées d'un point de vue conceptuel, elle n'est pas traduite dans la plupart des designs de la recherche.

Aussi les potentiels effets négatifs de l'accompagnement sont très rarement évoqués ou étudiés : parmi les rares études Duquenne, 2014 ; Levy-Tadjine, 2011 ; Nakara et Fayolle, 2012 ; Vial et Caparros-Mencacci, 2007,³³⁹ y compris dans les travaux qui se sont intéressés à la communication en situation d'accompagnement, dans laquelle il y a des émotions parfois positives, parfois négatives suscités par les tactiques de persuasion, les critiques et les provocations employés par des accompagnateurs et les effets pervers de ces tactiques (Radu Lefebvre, Lefebvre et Redien-Collot, 2014 ; Radu Lefebvre et Redien-Collot, 2013 ; Radu et Redien-Collot, 2010).³⁴⁰

Même les études qui se sont intéressés au mentorat, et qui ont contribué à l'examen des déterminants de la qualité de la relation entre mentoré et mentor à travers notamment la

³³⁸ Dubard Barbosa S, 2016, op.cit, p 201

³³⁹ Ibid, p 201

³⁴⁰ Ibid, p 201

satisfaction des premiers (Mitrano-Méda et Véran, 2014 ; St-Jean et Audet, 2009 ; St-Jean et El Agy, 2013), n'ont fait aucune allusion à l'existence potentielle de mentors ou de mentorés « toxiques » qui peuvent engendrer des conséquences négatives durant le processus mentorale.

Un certain nombre d'études empiriques montrent que les incubateurs ne contribuent pas au succès des start-ups (Oakey, 2012; Ratinho et Henriques, 2010; Schwartz, 2013, 2009; Tamásy, 2007; Tavoletti, 2013).³⁴¹

Dubard Barbosa³⁴² s'est intéressé aux effets pervers que possède potentiellement l'accompagnement entrepreneurial, en particulier les dérives potentielles liées à l'apprentissage de la prise de décision et de l'évaluation des risques.

9.3 Les raisons de l'inexistence d'impact positif de l'incubation

Parmi les raisons qui expliquent l'inexistence d'impact positif de l'incubation :

9.3.1 Le faible usage des ressources par les incubés

Les incubés n'utilisent pas les ressources que leur offre l'incubateur pour trois raisons :³⁴³

- Perception d'une faible qualité de ces ressources offertes par l'incubateur ;
- Inadéquation entre les ressources offertes par l'incubateur et les besoins des incubés ;
- Les incubés ne sont pas conscients de l'écart de ressources donc ils n'utilisent pas même les ressources qui leur sont nécessaires et mises en place par l'incubateur.

9.3.1.1 Perception d'une qualité insuffisante de ces ressources offertes par l'incubateur

van Weele et al³⁴⁴ citent l'exemple de manque d'expérience dans l'entrepreneuriat des coachs de l'incubateur, ce qui a poussé un porteur de projet à recourir à du coaching externe à l'incubateur de la part d'entrepreneur qui a une certaine expérience et des résultats.

³⁴¹ van Weele M et al., 2017, op.cit, p18

³⁴² Dubard Barbosa S, 2016, op.cit, p 201

³⁴³ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p24

³⁴⁴ Ibid, p24

9.3.1.2 Inadéquation entre les ressources offertes par l'incubateur et les besoins des incubés

C'est lorsque l'incubateur offre des ressources qui ne sont pas utiles pour les incubés. Cela est dû à l'incapacité des incubateurs à offrir des ressources sur mesure avec les besoins spécifiques des incubés. Par exemple les incubateurs peuvent ne pas être suffisamment en relation avec les acteurs d'un secteur industriel particulier, ce qui les empêche de fournir les connaissances techniques nécessaires à un porteur de projet.³⁴⁵

Pour ce qui est des start-up qui ont atteint un stade de maturité avancé, les ressources offertes par l'incubateur paraissent superflues.³⁴⁶ C'est à dire que ces entreprises n'ont plus besoin de ce type de ressources, qui sont plutôt taillée pour les projet naissants. Le même constat est fait pour les entrepreneurs qui sont dans les premières phases de leur projet mais qui ont eu déjà une expérience entrepreneuriale précédente, certaines ressources qui leur sont offertes par l'incubateur leur sont superflues : par exemple le contenu des ateliers de formation ne leur apporte rien de nouveau.³⁴⁷

Ces deux premières raisons sont confirmée par des auteurs tels que Bruneel et al., 2012; Lalkaka, 2001; Ratinho et Henriques, 2010. Cependant, selon van Weele et al.,³⁴⁸ ces deux raisons constituent une explication partielle du faible usage des ressources de l'incubateur. En effet ces deux auteurs ont constaté que les entrepreneurs sont satisfaits des ressources de l'incubateurs, même si initialement il n'avaient pas la volonté de les utiliser

9.3.1.3 non perception de l'importance des certaines ressources par les incubés

C'est complémentaire au point précédent, dans le sens où les ressources offertes par l'incubateur sont en inadéquation avec les besoins exprimés par les incubés, sauf que ici dans ce point contrairement au point précédent, les ressources offertes sont essentielles aux incubés. C'est seulement la perception par les entrepreneurs de leur importance qui est inexistante qui fait qu'ils n'éprouvent pas le besoin d'utiliser ces ressources et donc ne les utilisent pas malgré le fait que l'incubateur met à leur disposition cette ressource.

Il s'agit selon van Weele et al.,³⁴⁹ des connaissances en gestion d'entreprise (business knowledge). Alors que l'incubateur met l'accent sur ces connaissances, les incubés ont un

³⁴⁵ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p24

³⁴⁶ Ibid, p24

³⁴⁷ Ibid, p24

³⁴⁸ Ibid, p25

³⁴⁹ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p24

manque en connaissances des affaires, et en plus ils ne perçoivent pas l'importance de cette ressources. Ils sont inconsciemment incompetents : comme ils ne savent pas qu'ils ne savent pas, donc ils n'éprouvent aucun besoin de chercher à savoir. D'ailleurs les porteurs de projets rejoignent un incubateur dans le but de bénéficier des ressources matérielles (tangibles) qu'offre celui-ci.³⁵⁰

Van Weel et al³⁵¹ proposent trois explications à cette absence de perception de l'importance de cette ressource :

Parmi elles il y a le fait que les entrepreneurs technologiques sont trop centrés sur leur produit, le développement de technologie nouvelle qu'ils proposent comme souligné par Oakey,³⁵² et ceci les entraine à être négligeants envers les autres aspects de leur projet à l'image de l'importance de la satisfaction de la demande du marché et la création d'un business model viable.

La deuxième explication est que ces entrepreneurs sont focalisés sur le court terme, ils privilégient les activités qui rapportent des résultats immédiats, et sont pris dans les activités urgentes quotidiennes, ce qui fait qu'ils manquent de temps à consacrer (et ne sont pas prêt à investir du temps dans ces activités) et négligeant ainsi des activités très importantes qui ne sont pas urgentes et qui ne rapportent rien à court terme mais qui ont un impact considérable à moyen long terme, comme par exemple la rédaction d'un business plan, la participation à un séminaire sur la vente. Même quand ils prennent part à de nombreuses formations sur la création et la gestion de l'entreprise, ils se demandent à quoi ça pourrait leur servir et ne voient donc pas leur utilité, ce n'est qu'ex post (parfois une fois l'incubation terminée qu'ils en prennent conscience).

La troisième explication est que ces activités sont inconfortables pour ces entrepreneurs, et ils détestent les faire, comme toute chose qui est nouvelle. Il est ainsi désagréable pour ces entrepreneurs de se mettre à rédiger un business plan, ou à participer à un séminaire de formation sur la vente.

Plus le processus d'incubation progresse plus les entrepreneurs prennent conscience de leurs vrais besoins en ressources ainsi qu'ils valorisent les ressources proposées par l'incubateur.³⁵³ De leur coté les entrepreneurs expérimentés (qui ont créé une autre , ou

³⁵⁰ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p25

³⁵¹ Ibid, p24

³⁵² Ibid, p24

³⁵³ van Weele M. et al, 2017, op.cit., p25

d'autres entreprises, précédemment) prennent conscience de l'opportunité de la disponibilité des ressources immatérielles que leur offre l'incubateur.

Cela a amené van Weele et al.,³⁵⁴ à conclure que seulement les entrepreneurs inexpérimentés qui sont dans les premières phases de la création de leur entreprise qui ne prennent pas conscience de l'importance des ressources immatérielles offertes par l'incubateur comme le suggèrent d'ailleurs d'autres études : Brixey et al., (2013) ; Oakey, (2003); Patton, (2014) ; Vohora et al., (2004).

Pour expliquer le faible usage des ressources de l'incubateur, du point de vue de la différence de perception entre incubateur et incubé, et en réponse à la question : qu'implique cette différence de perception sur l'assertivité de l'incubateur, van Weele et al.,³⁵⁵ ont montré que, en plus de la différence entre les besoins des incubés et les besoins perçus par les incubateurs soulignée par d'autres études, les auteurs ont ajouté une distinction entre les besoins des start-up au début de l'incubation, et ceux de ces mêmes start-up dans une phase plus évoluée de leur projet. Ils expliquent le faible usage des ressources de l'incubateur par le fait que les entrepreneurs ne sont pas conscients de leurs propres besoins.

Selon van Weele et al., les incubateurs peuvent remédier à cela, en faisant une intervention forte (*strong intervention*) auprès des créateurs de start-up pour les aider à être conscients du gap qu'ils ont en terme de ressources et donc participer à créer l'incitation à utiliser les ressources disponibles au niveau de l'incubateur dont ils ont réellement besoin. C'est particulièrement important dans le cas des start-up dans les premières phases de leur développement fondé par des primo-entrepreneurs. Cette intervention forte doit être axée sur les ressources intangibles en général, et particulièrement sur les connaissances en gestion d'entreprise (étant donné que pour les ressources tangibles, les entrepreneurs sont conscients de leur nécessité).³⁵⁶

Etant donné qu'au fil du temps que le processus d'incubation avance et que leur entreprise devient mature, les entrepreneurs prennent conscience du gap en ressources (notamment intangibles) et de la valeur des ressources que leur offre l'incubateur, donc l'intervention forte devient de plus en plus inutile, d'autant plus que celle-ci engendre une forme de dépendance de l'entrepreneur envers l'incubateur.³⁵⁷

³⁵⁴ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p27

³⁵⁵ Ibid, p27

³⁵⁶ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p27

³⁵⁷ Ibid, p27

L'incubateur doit assurer que les start-up une fois en dehors de l'incubateur soient capable d'identifier le gap de ressources et avoir la capacité de développer ou d'acquérir ces ressources.³⁵⁸

9.3.2 Inadéquation entre les besoins perçu par les entrepreneurs et ceux perçus par l'incubateur

L'étude menée par van Weele et al³⁵⁹ montre que les besoins sur lesquels se focalisent les entrepreneurs à leur entrée dans l'incubateur (qui sont également les raisons qui les poussent à rejoindre l'incubateur) sont l'accès au capital matériel et au capital financier alors que les incubateurs se centrent à satisfaire en priorité les besoins en connaissances managériales.

9.4 Recommandations pour les incubateurs

9.4.1 Renforcer la qualité des ressources offertes

Les incubateurs ont essayé d'augmenter la qualité des ressources qu'ils mettent à la disposition des porteurs de projets : par exemple chercher à avoir les mentors les plus expérimentés.³⁶⁰

9.4.2 Mettre en place une sélection à l'entrée

Pour remédier à l'inadéquation entre les ressources qu'ils offriraient et les besoins des porteurs de projets, et faire en sorte de n'accompagner que les entreprises qui ont besoins des services disponibles au niveau de l'incubateur, des incubateurs ont mis en place un processus de sélections qui permet de retenir les porteurs de projets susceptibles d'utiliser les ressources proposées par l'incubateur et ceux ayant conscience de leur gap de connaissances, et ainsi rejeter la candidature de : projets qui ont un degré de maturité élevé, aussi les projet dans des secteurs en dehors des secteurs d'activité de spécialisation de l'incubateur, ainsi que les entrepreneurs qui sont très expérimentés.³⁶¹ Malgré cela, les incubateurs n'arrivent pas toujours à atteindre cet objectif de faire correspondre les besoins des projets accompagnés avec les ressources proposés,³⁶² et certains entrepreneurs se dérobent toujours à participer aux formations, coaching, workshops et séances de réseautage organisé par l'incubateur.³⁶³

³⁵⁸ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p27

³⁵⁹ Ibid, p24

³⁶⁰ Ibid, p24

³⁶¹ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p24

³⁶² Ibid, p24

³⁶³ Ibid, p25

9.4.3 Nécessaire adéquation entre l'offre d'accompagnement et le type de besoin

Les profils d'intervenants doivent être adéquats au type de besoin rencontré, Cuzin et Fayolle³⁶⁴ parlent « d'adéquation dynamique entre des besoins d'assistance et une offre de prestations au sein d'un dispositif d'accompagnement. ». Les besoins sont de trois types :³⁶⁵

- Des besoins se rapportent essentiellement à l'individu : comme les doutes, besoins de formation ou d'informations. Dans ce genre de cas l'accompagnement le plus adéquat est centré sur l'aspect psychologique en s'apparentant au coaching.
- Des besoins qui touchent au projet de création : à l'image des questions fiscales ou juridiques, l'accompagnement le plus adapté dans ce cas là est plutôt technique, nécessitant une expertise technique.
- Des besoins liés à l'adéquation individu/projet : tel que les problèmes de cohérence, d'orientations stratégiques, nécessitant un accompagnement plus global, voire méthodologique.

Pour assurer cette adéquation les porteurs de projet doivent bénéficier d'une orientation vers l'incubateur qui répond le plus à leurs besoins. ³⁶⁶

9.4.4 Nécessaire identification des besoins nécessaires et non des besoins voulus

Les incubateurs doivent fournir aux entrepreneurs, les ressources dont ils ont besoin et non les ressources dont ils veulent. Souvent il y a un écart entre ce que les entrepreneurs veulent comme ressources et ce dont ils ont besoin réellement. Cet écart est expliqué par l'absence de prise de conscience de la part des porteurs de projet des besoins essentiels. Ce manque de prise de conscience a été expliqué par van Weele et al³⁶⁷ par quatre facteurs : inexpérience de ces entrepreneurs, une faible conscience de soi (*self-awareness*), leur orientation vers le court terme ainsi que le fait qu'ils ne veulent pas sortir de leur zone de confort. Donc les entretiens préliminaires à l'entrée dans l'incubateurs doivent identifier si le porteur de projet possède l'une de ces caractéristiques, le cas échéant, l'incubateur doit prendre les mesures correctives pour faire en sorte de susciter le besoin et faire prendre conscience à cet entrepreneur de la nécessité d'acquérir certaines ressources. ³⁶⁸ Cette idée nous amène au point suivant :

³⁶⁴ Cuzin, Fayolle, 2005, p 85, cites par Siegel D., 2006, op.cit, p36

³⁶⁵ Ibid, p36

³⁶⁶ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p27

³⁶⁷ Ibid, p27

³⁶⁸ Ibid, p27

9.4.5 Une forte implication auprès des projets qui sont dans les premières phases

Les projets qui sont dans les premières phases et qui sont l'œuvre de primo-entrepreneurs, qui n'ont ni ressources financières, aucune vente, et le business plan est en cours de développement, nécessitent de la part des incubateurs une grande implication.³⁶⁹

Les porteurs de projets inexpérimentés ont besoin également d'être orientés vers quelles ressources ils doivent acquérir ou développer, du fait de leur incapacité à prendre conscience eux même de l'écart de ressource et donc de leur réticence à s'impliquer dans le processus d'incubation en restant dans leur bureau et en considérant inutiles et ne voyant pas la valeur de certaines ressources mises à leur disposition par l'incubateur. Les incubateurs doivent mettre en œuvre des pratiques permettant de stimuler les entrepreneurs à utiliser les ressources de l'incubateur. Les incubateurs peuvent par exemple employer des techniques comme le coaching réflexif. La condition est que ces porteurs de projet doivent être prêts à demander de l'aider et de l'accompagnement et prêts à recevoir des feedbacks.³⁷⁰

L'implication forte de l'incubateur peut se faire à travers divers pratiques :³⁷¹

- les sessions de coaching agressives : dans lequel les porteurs de projets sont soumis par l'incubateur à une évaluation critique en leur posant des questions pertinentes (comme par exemple : comment allez vous gagner de l'argent ? Qui va acheter votre produit ? Pourquoi ? Quels sont vos concurrents ?) Ces questions les poussent à sortir de leur cadre de réflexion habituel, des questions auxquelles ils n'ont pas forcément de réponse immédiate et qui méritent un effort de réflexion. Ces sessions de coaching agressives ont pour but de faire prendre conscience aux porteurs de projets de l'importance des connaissances dans les affaires et le fait qu'ils ne possèdent pas ces connaissances.

- rendre l'obligation de la participation aux sessions de formation et de coaching comme une condition à l'entrée en incubation : ceci aura comme conséquence de stimuler les entrepreneurs à réfléchir sur l'écart de ressources dont souffre leur entreprise, d'en prendre conscience et ainsi développer les ressources manquantes. D'autres conséquences sont de faire en sorte que les entrepreneurs amènent leur focus vers le long terme vers les choses importantes, et non pas seulement aux activités urgentes à court terme.³⁷²

³⁶⁹ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p25

³⁷⁰ Ibid, p27

³⁷¹ Ibid, p25

³⁷² Van Weel et al, 2017, op.cit, p25

- la mise en place de jalons ou objectifs étapes intermédiaires que les entreprises incubées doivent atteindre : qui va stimuler également les entrepreneurs à reconnaître la valeur des connaissances des affaires et ainsi les développer. A condition que ces étapes soient reliées aux affaires.

- l'incubateur doit chercher à installer un entrepreneur expérimenté à la tête de la startup à la place du fondateur technologique. Cet entrepreneur expérimenté va compenser le manque du fondateur en termes de connaissances managériales. Pour avoir la possibilité de faire cela, l'incubateur doit devenir actionnaire en apportant un gros montant ce qui va lui permettre de prendre en contre partie une part considérable du capital de l'entreprise et un siège au conseil d'administration.

A coté des avantages (faire prendre conscience de l'écart de ressources et faire en sorte que les entrepreneurs à partir de là valorisent les ressources surtout immatérielles que met à leur disposition l'incubateur et les utilisent) que nous avons cité que possède la forte implication de l'incubateur auprès des entreprises qui se situent dans les premières phases dont les fondateurs sont inexpérimentés dans le domaine de la création d'entreprise, il existe des inconvénients. Van Weele en cite deux :³⁷³

- risque de dépendance envers l'assistance de l'incubateur et de les rendre moins autonomes ;

- risque que l'incubateur induise l'entreprise dans une mauvaise direction.

9.4.6 Une approche « laisser-faire » pour les entrepreneurs expérimentés

A l'inverse des projets qui se situent dans les premières phases de leur développement, et qui nécessitent une forte implication de la part de l'incubateur, les projets qui se situent dans la seconde phase, c'est-à-dire la phase de maturité, ont plutôt besoin d'une approche « laissez faire » de la part de l'incubateur dans laquelle le soutien de l'incubateur est basé sur la demande : l'incubateur fournit les ressources, et c'est à l'entrepreneur d'identifier les besoins de son entreprise, et partant de là faire la demande de l'accès à ces ressources auprès de l'incubateur.³⁷⁴ Durant cette phase avancée, le business plan de l'entreprise est stable, elle a déjà levé des fonds, et même a commencé à faire des ventes.³⁷⁵ Par cette approche « laissez-faire », durant la phase de maturité, l'incubateur prépare l'entreprise à être autonome (avec

³⁷³ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p25

³⁷⁴ Ibid, p26

³⁷⁵ Ibid, p26

son propre réseau relationnel, ses propres consultants ou experts) une fois qu'elle a quitté l'incubateur.³⁷⁶

Aussi, les programmes d'accompagnement intensifs apportent une faible valeur ajoutée aux entrepreneurs expérimentés, ce qui amène à conclure que ceux-ci doivent opter pour des incubateurs de type « laisser faire ».

Conclusion

Le phénomène d'incubation prend sa source durant les années 1950 aux Etats-Unis, alors que la recherche académique le concernant remonte aux années 1980. Parmi les classifications de l'évolution de ces recherches par périodes, certains auteurs proposent de les classer en trois périodes comme suit : les premières recherches durant les années quatre-vingt se sont focalisées sur la description, la compréhension et l'explication des dispositifs d'accompagnement, puis durant les années quatre vingt dix les recherches se sont principalement portées sur l'évaluation des dispositifs., enfin durant les années 2000, elles se sont portées plus sur des tentatives de conceptualisation et de théorisation du phénomène.

L'accompagnement par un incubateur est considéré comme une forme coopération qui met aux prises un incubateur et un incubé, le premier apportant ces ressources et compétences au second et permet à ce dernier de révéler les siennes.

³⁷⁶ van Weele M. et al, 2017, op.cit, p26

Chapitre 3

Les start-up en Algérie

Introduction

En Algérie de plus en plus d'individus se lancent dans l'entrepreneuriat et plus spécifiquement dans la création d'entreprises innovantes dans le secteur des TIC et autres secteurs technologiques, soutenus en cela par l'émergence et le développement de l'écosystème à travers les dispositifs d'aide, les structures d'accompagnement, l'organisation de conférences, d'événement et de compétitions et tout un tas d'initiatives qui visent à sensibiliser, aider et encourager cette forme d'entrepreneuriat. Dans ce chapitre nous allons en premier lieu aborder l'entrepreneuriat en Algérie de manière générale, en mettant l'accent sur les spécificités qui le caractérisent.

Section 1 : L'entrepreneuriat en Algérie

Dans ce qui suit nous présenterons d'abord, les caractéristiques de l'entrepreneuriat en Algérie à travers notamment la configuration entrepreneuriale, la typologie et trajectoire des entrepreneurs. Ensuite dans la deuxième partie de cette section nous verrons des éléments de l'écosystème de l'entrepreneuriat en Algérie : la loi d'orientation sur le développement de la PME, les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat, ainsi que d'autres acteurs d'encouragement à l'entrepreneuriat.

1. Caractéristiques de l'entrepreneuriat en Algérie

Parmi les éléments caractérisant l'entrepreneuriat en Algérie, nous pouvons citer :

1.1 Structure de la configuration entrepreneuriale nationale

En examinant les données statistiques Sadoud¹ distingue les permanences structurelles suivantes :

- L'intensification de l'effort de création n'a pas été accompagnée par l'émergence de nouveaux segments entrepreneuriaux, ce qui fait que la structure du portefeuille d'activités entrepreneuriales privés reste relativement la même ;
 - La prédominance des entités de petite taille ;
 - La prédominance du secteur du commerce qui est le lieu de « travestissement de la fonction entrepreneuriale du pays » ;²
- Une présence entrepreneuriale dans les stades les plus en aval de la filière : l'entrepreneur propriétaire est présent tout au long du processus économique, en étant

¹Sadoud A, L'espace Entrepreneurial National en Algérie: Permanences Structurelles et Potentiel de Transformation, El Baheth Review n°17, 2017

² Sadoud A., 2017, op.cit, p135

ainsi le fabricant, le contrôleur, le vendeur,... avec des fonctions de production d'une complexité très faible ;

- La structure de distribution spatiale des capitaux privés reste la même à travers les périodes, avec une concentration dans certaines régions du nord qui trouve ses racines dans l'économie coloniale. ce qui constitue un sérieux problème du point de vue de l'immensité du territoire.

1.2 Typologie et trajectoires des entrepreneurs en Algérie

1.2.1 Caractéristiques socioprofessionnelles des entrepreneurs en Algérie

Madoui distingue quatre types principaux d'entrepreneurs essentiellement par leur trajectoire socioprofessionnelle, se dégagent ainsi leurs motivations à créer et à diriger une entreprise.³ Ces types se différencient aussi par leurs rapports aux groupes sociaux proches et familiaux, et par leur introduction ou non d'innovations dans les modes de fonctionnement traditionnel de l'entreprise.

1.2.1.1 Les entrepreneurs reconvertis

Il s'agit d'anciens fonctionnaires et cadres du secteur public (directeurs, gestionnaires, administratifs, techniciens, ingénieurs, etc.) qui se sont reconvertis dans les années quatre vingt dix par opportunité de «faire de l'argent» et d'échapper au monde «routinier», «morose» et «trop hiérarchisé» de la fonction publique. Ils entreprennent soit seuls soit en s'associant à des amis ou des membres de la famille apporteurs de capitaux. Ces entrepreneurs sont âgés de plus de cinquante ans et ont un niveau de formation égal ou supérieur au baccalauréat, le plus souvent dans des filières techniques et ont bénéficié au cours de leur longue carrière dans le secteur public de formations continues de haut niveau et les réseaux et les relations privilégiées qu'ils ont tissés avec l'administration qui sont un atout important dans leur décision d'entreprendre et qui permet à leur entreprise de trouver des débouchés importants sous forme de sous-traitance.

1.2.1.2 Les entrepreneurs contraints

Contrairement au cas des entrepreneurs «reconvertis», dans cette deuxième catégorie, la décision de créer son entreprise n'est pas le fruit d'opportunités et de choix personnels mais le fait d'une contrainte qui intervient suite à un licenciement économique ou à une situation de chômage qui dure et perdure qui résultent de l'augmentation du chômage conséquence de la

³ Madoui M, Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : un essai de typologie, cahiers du CREAD n°85-86, 2008, p49

réduction des investissements publics et des compressions d'effectifs suite aux plans de restructuration des entreprises à partir de 1994. Ces anciens employés, ouvriers et dans une moindre mesure cadres ou techniciens du secteur public ont créé leur entreprise au milieu des années 90, soit dans le corps de métier proche de leur domaine de compétences, soit carrément dans des domaines fort éloignés du métier ou de la fonction qu'ils avaient exercé jusque là (BTP, transport en commun, quincaillerie, etc.).⁴

1.2.1.3 Les entrepreneurs migrants

Ce sont des entrepreneurs qui, ont connu une longue période d'immigration en France où ils ont acquis une longue expérience professionnelle soit en qualité de commerçants soit en tant que salariés et ouvriers dans des usines françaises. Leur retour s'est fait à partir du début des années 80, période qui correspond aux lois d'ouverture économique de 1982 qui ont institué l'ouverture aux entreprises privées. Il y a également de jeunes entrepreneurs ayant créé leur entreprise grâce en grande partie à l'aide financière du père, du frère ou de l'oncle installé depuis longtemps à l'étranger.

1.2.1.4 Les entrepreneurs héritiers

Ce sont des entrepreneurs qui se caractérisent par la présence dans la famille d'une longue tradition commerçante et entrepreneuriale qui remonte parfois à plusieurs générations. Deux types sont à distinguer dans cette catégorie : d'abord le premier type est représenté par des patrons ayant pris la relève vers 40 ou 50 ans et qui ont commencé à travailler très jeunes dans l'entreprise familiale, ces héritiers sont motivés par un seul objectif: poursuivre le métier du père et perpétuer les traditions de travail familiales. Le second type est représenté par de jeunes patrons (25/30 ans) ayant pris la relève par héritage ou par reprise de l'entreprise familiale mais qui, à la différence du premier type, souhaitent introduire des changements dans la façon de gérer l'entreprise familiale.⁵

1.2.2 Typologie des trajectoires entrepreneuriales

À partir de leur passé socioprofessionnel et des ressources qu'ils ont mis en jeu pour créer leur entreprise Oussalem identifie trois types de trajectoires entrepreneuriales en Algérie : ⁶

⁴ Madoui M, 2008, op.cit, p52

⁵ Ibid, p52

⁶ Oussalem M-O, entrepreneuriat privé et développement local, Insaniyat n°16 , 2002

1.2.2.1 Les entrepreneurs issus de la sphère commerciale

C'est la catégorie la plus ancienne et la plus nombreuse parmi les entreprises ayant dépassé le stade de la micro-entreprise. Généralement ils ont mobilisé des capitaux accumulés par les activités commerciales.

1.2.2.2 Les entrepreneurs valorisant un capital compétences

Ce profil a émergé dans les années 1980. Il est devenu significatif au cours des années 1990, avec la libération par le secteur public d'une force de travail qualifiée et ayant accumulé des apprentissages technologiques et managériaux. On les trouve investissant dans un grand nombre de branches : BTP, promotion immobilière, confection, fabrication textile, transformation du caoutchouc, fabrication de biens d'équipement simples, transformation du plastique et un grand nombre de services aux ménages et de services aux entreprises.

1.2.2.3 Les entrepreneurs valorisant des positions dans l'administration publique

Ce troisième profil est plus difficile à identifier. Les plus anciens parmi eux sont constitués par les anciens combattants de la guerre de libération nationale, qui ont pu obtenir un financement et des agréments ou des licences d'importation, dans les années 1960 et 1970. On peut parler pour ce premier groupe de valorisation d'un capital symbolique. Un second groupe est constitué des fonctionnaires qui créent leur entreprise à leur départ de l'administration. Certains, dans les années 1980 ont pu avoir plus facilement accès à des locaux commerciaux à un coût relativement faible ou des lots en zone d'activité. Un troisième groupe est constitué de fonctionnaires encore en activité, créant une entreprise en utilisant un prête-nom ou en la confiant à un membre de la famille. Ils valorisent leur connaissance des rouages de l'administration et les relations qu'ils ont pu y nouer pour faciliter l'obtention de marchés, d'autorisations d'exploitation, de locaux commerciaux ou de terrains d'assiette.

1.3 Les stratégies d'entrée dans l'entrepreneuriat

La prise comme critères de différenciation l'initiative du projet et le mode de mobilisation des ressources permet d'identifier quatre types de stratégie de création⁷

1.3.1 Stratégie individuelle

L'entrepreneur initiateur du projet est souvent un ancien salarié, disposant de peu de capital relationnel mobilisable, il mobilise ses ressources financières complétées par le recours au crédit bancaire. Cette stratégie correspond souvent à un besoin d'autonomie. On

⁷ Oussalem M-O, 2002, op.cit.

rencontre ce profil dans un grand nombre d'activités où les tailles minimales des équipements sont réduites (micro-entreprises) : les services, évidemment, la construction, la confection, la fabrication de carrelage, la fabrication de pâtes alimentaires.

1.3.2 Stratégie familiale

L'initiative émane de la famille et correspond parfois à la volonté de doter un héritier d'une affaire à gérer et d'éviter ainsi le partage du patrimoine. Cette stratégie est fréquente parmi les entrepreneurs issus de la sphère commerciale investissant dans les industries alimentaires mais aussi dans la confection ou le BTP. Les entreprises de cette catégorie ont entre 20 et 50 salariés.

1.3.3 Association entre des salariés issus souvent du secteur public

Les créateurs d'entreprise de cette catégorie se sont connus dans le cadre de leurs anciennes activités professionnelles en mobilisant leurs ressources, l'entrée dans l'entrepreneuriat se fait à travers une entreprise de petite taille (moins de 20 salariés). Contrairement aux deux premiers profils ici on sort du cadre des rapports de parenté pour mobiliser les ressources et pour s'associer. Ce profil se rencontre dans le BTP, le textile, la transformation du plastique, la transformation métallique.

1.3.4 Association capitaliste classique

Elle réunit des détenteurs de capitaux issus de la sphère commerciale, ou ayant une première expérience industrielle. Les ressources mobilisées et la taille d'entrée étant conséquentes, ils s'orientent vers des projets où les coûts d'entrée sont conséquents : exploitation de carrière ou de sources d'eau minérale, hôtellerie, tourisme...

1.4 Le rôle limité des incubateurs

En Algérie, le réseau des structures publiques en matière d'incubation est composé d'un nombre limité d'acteurs qui accompagnent des porteurs de projets. Par conséquent, il est le maillon le moins dynamique de l'écosystème entrepreneurial.⁸ Ceci est illustré par l'évolution très timide de l'activité des seize pépinières opérationnelles soit en matière d'hébergement ou en création d'entreprises durant la période de 2014 au 30/06/2018.⁹

⁸ Kouraiche N., Le rôle de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie, cahiers du CREAD, vol 32 n°2, 2019, p 91

⁹ Ibid, p 91

Tableau n° 3 : l'évolution de l'activité des pépinières en matière d'hébergement ou en création d'entreprises

année	2014	2015	2016	2017	30/06/ 2018	total
Nombre d'entreprises hébergées	120	135	158	161	127	701
Nombre d'entreprises créées	75	84	70	83	50	362

Source : Kouraiche Le rôle de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie, cahiers du CREAD, vol 32 n°2, 2019, p 91

Le même constat est fait pour les incubateurs des parcs technologiques ou universitaires. L'exemple de l'incubateur de Sidi Abdallah qui est l'une des composantes essentielles de l'écosystème des start-up est illustratif. Bien qu'il dispose des infrastructures de qualité, il n'a permis, depuis, le lancement du processus d'incubation en mai 2010 jusqu'en 2015, que la création de 23 jeunes entreprises TIC seulement.¹⁰

2. L'écosystème entrepreneurial en Algérie

Parmi les éléments qui composent l'écosystème entrepreneurial en Algérie, nous pouvons citer :

2.1 La loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME)

Il s'agit de la loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME). Cette loi a pour objet de définir la petite et moyenne entreprise et les mesures et les mécanismes de soutien qui leurs sont réservés en termes d'émergence, de croissance et de pérennisation (article 1 loi 17-02).

Selon la loi 17-02, une PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- employant une personne à deux cent cinquante personnes ;

¹⁰ Kouraiche N., 2019, op.cit, p 92

- dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un milliard de dinars algériens ;
- l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises

Selon l'article 8 du décret 17-02, la moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de cinquante à deux cent cinquante personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre quatre cent millions de dinars algériens et quatre milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel est compris entre deux cent millions de dinars algériens et un milliard de dinars algériens.

2.2 Les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat

Kouraiche¹¹ distingue trois types d'acteurs de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat en Algérie :

- les dispositifs d'aide et soutien à la création d'entreprises,
- les acteurs d'incubation,
- les structures d'accompagnement issues de la sphère privée

2.2.1 Les dispositifs d'aide et soutien à la création d'entreprise

Plusieurs acteurs entrepreneuriaux interviennent aux différents stades de l'essor des PME. Parmi ces acteurs : la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC), l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) et l'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM).

La CNAC a un dispositif de soutien à la création et l'extension d'activités réservé aux chômeurs promoteurs de 30 -50 ans. Les aides accordées aux chômeurs promoteurs sont de deux types : les aides financières (crédit sans intérêt, bonification des taux d'intérêt) et les aides fiscales et parafiscales. Les investissements à réaliser dans le cadre de ce dispositif reposent exclusivement sur un mode de financement de type triangulaire, qui met en relation le promoteur, la banque et la CNAC. Le seuil maximum du coût de l'investissement est fixé à 10 Millions de DA.

L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) créée en 1996 et devenue opérationnelle depuis le second semestre de l'année 1997, Elle est chargée de l'encouragement, du soutien et de l'accompagnement à la création d'entreprise. Le dispositif

¹¹ Kouraiche N., 2019, op.cit, p 86

ANSEJ s'adresse aux jeunes chômeurs situés dans la tranche d'âge 19-35ans. Lorsque l'investissement génère au moins trois emplois permanents (y compris les jeunes promoteurs associés dans l'entreprise) l'âge limite du gérant de l'entreprise créée pourra être porté à quarante ans. Ce dispositif offre son soutien sous différentes formes : subventions financières, fiscales et par-fiscales. Les subventions financières prennent deux formules : le financement triangulaire et le financement mixte dont l'investissement n'excède pas 10 Millions de DA.

L'ANSEJ est désormais dénommée «Agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat (ANADE)», selon le décret exécutif n° 20-329 du 22 novembre 2020 modifiant et complétant le décret exécutif n° 96-296.

L'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM), créée en 2004, a pour missions de soutenir, conseiller et accompagner les jeunes chômeurs âgés de plus de 18 ans, sans revenus et/ou disposant de petits revenus instables et irréguliers. Le montant maximum de l'investissement est de un million de dinars.

2.2.2 Les structures d'incubation

Les structures d'incubation peuvent se répartir en trois acteurs : les pépinières d'entreprises, les incubateurs des parcs technologiques et les incubateurs universitaires.¹²

La pépinière d'entreprise, dénommée également incubateur dans le décret exécutif 03-78 du 25 février 2003 qui définit le statut type des pépinières d'entreprises est une structure publique d'appui, d'accueil, d'accompagnement et de soutien aux promoteurs de projets où sont offerts des services logistiques, administratifs et de consultation. Le nombre de pépinières d'entreprises demeure en deçà des objectifs, en effet, le programme de mise en place de structures d'appui locales prévoit la création de 28 pépinières d'entreprises afin de promouvoir l'entrepreneuriat. Cependant, il n'existe actuellement que 16 pépinières opérationnelles implantées dans les wilayas suivantes : Annaba, Oran, Bordj Bou Arreridj, Ghardaïa, Biskra, Khenchela, Mila, Sidi Bel Abbes, Ouargla, Batna, Adrar, El Bayadh, Oum El Bouaghi, Bouira, Tiaret et Béchar.¹³

En ce qui concerne le deuxième type d'acteur de l'incubation en Algérie : les incubateurs des parcs technologiques, c'est l'Agence nationale de promotion et de développement des parcs technologiques (ANPT) qui est chargée d'exécuter la stratégie nationale de développement des technologies de l'information et de la communication, par le biais de

¹² Kouraiche N., 2019, op.cit, p 87

¹³ Ibid, p 88

technoparcs (parcs technologiques) chargés de faciliter la création de start-up. La mission principale des incubateurs de L'ANPT est la prise en charge des porteurs de projets innovants dans le domaine des TIC et leur accompagnement jusqu'à la création de la start-up à travers l'expertise, l'assistanat, le coaching personnalisé et la formation. L'ANPT a mis en place quatre Technoparcs : Sidi Abdallah d'Alger en janvier 2010, le Technoparc d'Ouargla en 2012, d'Annaba en 2014 et d'Oran lancé en 2017, elle travaille à la mise en place d'autres parcs technologiques : Technoparcs de Sétif, Constantine et Boughezoul.¹⁴

Les incubateurs universitaires accueillent et accompagnent les projets innovants ayant un lien direct avec la recherche. Ils sont chargés à accomplir deux missions : mission valorisation et mission sensibilisation. La mission sensibilisation consiste à promouvoir la culture entrepreneuriale dans le milieu universitaire, et la culture scientifique dans l'environnement immédiat. La mission valorisation consiste en l'accompagnement à la création d'activités par la valorisation des résultats de la recherche scientifique et technique, par un processus de détection et d'incubation de projets innovants issus d'une activité de recherche, et création d'entreprises innovantes. Les incubateurs universitaires sont : l'incubateur INTILAQ situé au niveau de l'Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique (ANVREDET) et l'incubateur Fikra-Tech du Centre de Développement des Technologies Avancées (CDTA) créée en partenariat avec l'ANVREDET.¹⁵

2.2.3 Les structures et les programmes d'accompagnement privés

Un certain nombre d'initiatives privées émergent en tant qu'acteurs d'accompagnement à la création d'entreprise sous diverses formes : incubateur, accélérateur, espace de travail partagé (coworking), réseau de business angels.¹⁶

Parmi les incubateurs privés des start-up il y a : Alinov et Ooredoo. L'incubateur Alinov est le premier incubateur privé d'entreprises innovantes en Algérie. Il a été lancé en février 2009 par le cabinet Alliance Consulting, avec le soutien du réseau de consulting international Médaf CO-Développement. Les services de l'incubateur Alinov sont proposés gratuitement aux start-up innovantes ainsi qu'aux jeunes créateurs d'entreprises grâce aux soutiens financiers de l'ambassade royale de la Norvège à Alger et de la Fondation allemande Friedrich Naumann pour la liberté. Le principal objectif d'Alinov était de contribuer chaque

¹⁴ Kouraiche N., 2019, op.cit, p 89

¹⁵ Ibid, p 90

¹⁶ Kouraiche N., 2019, op.cit, p 90

année à la création de vingt start-up algériennes innovantes dans les secteurs suivants : technologies de l'information et de la communication, conseil et formation, énergies renouvelables, agriculture et agro-alimentaire, protection de l'environnement, tourisme et loisir. De son côté, Ooredoo a créé deux incubateurs à Alger et à Annaba, lancés en 2013, dans le cadre de la mise en œuvre de ses programmes tStart et iStart (de création de start-up TIC pour le premier et d'applications mobiles locales pour le second). Le but de ces deux programmes est d'encourager les jeunes pour la création de start-up dans le secteur des technologies de l'information et de la communication tels que les logiciels, les télécoms, le web, la sécurité informatique, ou encore les technologies vertes ou l'énergie.¹⁷

Pour ce qui est des accélérateurs privés, il en existe deux: Sylabs et The pivot.¹⁸ Sylabs est né d'une initiative privée en 2015 pour améliorer l'écosystème des start-up en Algérie. Il travaille en partenariat avec le gouvernement, la Wilaya d'Alger et d'autres entreprises comme General Electric pour créer un climat favorable à l'essor des start-up. The pivot a été créé en 2018 par L'agence Innopreneurs, spécialisée dans le conseil à la création et le développement des entreprises. Il a pour objectif d'assurer formation, mentorat, coaching, réseautage, ainsi que tous les besoins d'une jeune startup. Il est réservé aux star-up en cours de création, ou ayant développée un produit ou un service testé auprès de premiers clients ou utilisateurs.

Pour ce qui est du Coworking, c'est un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions. Il s'agit d'un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture. Les postes de travail peuvent être loués à la journée ou pour une période plus longue. The Address est la première structure ayant introduit le concept en Algérie en 2016.¹⁹

Les Business Angels sont généralement des experts en création, management et développement de l'entreprise qui investissent personnellement dans des projets innovants, et accompagnent les créateurs d'entreprises en leur apportant leur savoir-faire et leurs réseaux. Le Réseau Casbah Business Angels est une initiative de la diaspora algérienne aux USA lancée fin octobre 2013.²⁰

¹⁷ Kouraiche N., 2019, op.cit, p 90

¹⁸ Ibid, p 91

¹⁹ Kouraiche N., 2019, p 91

²⁰ Ibid, p 91

2.3 Autres acteurs de l'encouragement à l'entrepreneuriat

2.3.1 Centres de facilitation des petites et moyennes entreprises

Les centres de facilitations des PME ont été créé par le décret exécutif n° 03-79 du 25 février 2003 fixant la nature juridique, les missions et l'organisation des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises. Ces centres sont dissous à la suite du décret 18-170, notamment son article 27.

2.3.2 L'agence nationale de développement de la PME (ANDPME)

Créée par le décret exécutif n° 05-165 du 3 mai 2005, portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement de la PME, l'ANDPME, est dissoute et remplacée par l'ADPIPME à la suite du décret 18-170, notamment son article 27.

Section 2 : Etat des lieux sur la création de start-up en Algérie

Selon Tarik Abdallah Mehdi,²¹ consultant et spécialiste en droit « bien qu'il s'agisse d'une expérimentation du «business model» en sondant le marché, la start-up demeure soumise aux réglementations locales et internationales, que cela soit dans la phase de sa création, lors de son exploitation ou de son financement ».

1. Les start-up en Algérie

Les premières start-up en Algérie ont commencé à émerger au début des années 2000 avec le développement progressif des TIC (notamment Internet), cependant, il a fallu attendre 2020 pour qu'un cadre réglementaire soit mis en place.

1.1 Le label start-up

L'article 11 du décret exécutif n° 20-254²² portant création du comité national de labellisation des « Start-up », des « Projets innovants » et des « Incubateurs » stipule :

Une « Start-up » est chaque entreprise de droit algérien respectant les critères suivants :

- l'entreprise ne doit pas exister depuis plus de huit ans ;
- le modèle d'affaires de l'entreprise doit s'appuyer sur des produits, des services innovants ou tout autre concept innovant ;

²¹ Start-up : Instaurer un cadre juridique propice, quotidien El Moudjahid du 18/05/2022 (en ligne), <https://www.elmoudjahid.dz/fr/economie/start-up-instaurer-un-cadre-juridique-propice-182739> consulté le 02/12/2022

²² Décret exécutif n° 20-254 du 15 septembre 2020 portant création du comité national de labellisation des « Start-up », des « Projets innovants » et des « Incubateurs » et fixant ses missions, sa composition et son fonctionnement, JORADP N°55 du 21 Septembre 2020

- le chiffre d'affaires annuel ne doit pas dépasser le montant fixé par le comité national ;
- le capital social doit être détenu à, au moins, 50% par des personnes physiques, des fonds d'investissement agréés ou par d'autres sociétés disposant du label « Start-up » ;
- le potentiel de croissance de la société doit être suffisamment grand ;
- la société ne doit pas avoir plus de 250 employés.

Le label « Start-up » est octroyé pour une durée de quatre ans, renouvelable une fois, dans les mêmes formes.

Selon le décret exécutif n°20-254, la demande d'obtention du label « Start-up » se fait via le portail électronique national des start-up accompagnée avec un certain nombre de documents parmi lesquels :

- une copie des états financiers de l'année en cours ;
- un plan d'affaires détaillé ;
- les qualifications scientifiques et techniques et l'expérience du personnel de la société ;
- tout titre de propriété intellectuelle et tout prix ou récompense obtenus.

Une réponse à la demande d'obtention du label « Start-up » est apportée, selon le décret exécutif n°20-254, dans un délai, maximum de trente jours à compter de la date de son dépôt, et sera publiée avec les décisions d'octroi du label « Start-up » sur le portail électronique national des start-up.

En mai 2022, de nouvelles règles pour l'obtention du label « start-up » ont été instaurées. Désormais quatre normes objectives permettant d'établir le caractère innovant de l'activité de l'entreprise. Une seule parmi ces normes suffit à l'entreprise pour obtenir le « label Startup » :

- les dépenses dans la recherche et le développement (si l'entreprise dépense 15% de son chiffre d'affaires dans la recherche et le développement) ;
- la qualité des membres fondateurs (si la moitié des membres du staff fondateur détiennent un doctorat ou plus) ;
- une propriété intellectuelle (si l'entreprise obtient un brevet d'invention ou un programme enregistré au niveau national ou international) ;

- présenter au moins un prototype de l'innovation soumise : ce prototype peut prendre plusieurs formes à l'instar d'une plateforme électronique en version finale ou en version expérimentale, un prototype du produit s'il est industrialisé, un lien vers l'application de l'entreprise concernée ou une vidéo illustrative.

Le Comité national chargé de décerner le label « Start-up » a reçu, depuis le début de l'année 2021, quelque 3516 demandes au niveau national, dont 751 ont été labellisées, selon Nouredine Ouadah, directeur général de la direction des startups et des structures d'appui au ministère délégué auprès du premier ministre, chargé de l'économie de la connaissance et des start-up.²³ Il a également affirmé que, en ce qui concerne les projets innovants labellisés, que ces derniers concernent divers domaines d'activité dont les plus représentatifs sont : les services, commerce électronique, la santé, la logistique, les transports et l'enseignement à distance. Pour ce qui est des villes d'où proviennent les demandes de labellisation, il affirme que le plus grand nombre de demandes de labellisation est enregistré au niveau des grandes villes : Alger, Oran et Constantine. Pour remédier à ce déséquilibre, le ministère des start-up compte se déployer à l'intérieur du pays et au sud pour sensibiliser sur les différents dispositifs mis en place en faveur des créateurs de start-up.

Selon M. Ouaddah,²⁴ les délais de traitement des demandes de labellisation a été en moyenne de 8,3 jours, assurant qu'il y a un effort, de la part du comité de labellisation, d'amélioration des processus d'études des dossiers et une recherche d'élargissement de la représentativité de ses membres à tous les départements ministériels concernés et aux institutions en charge des questions économiques. Il est prévu également des améliorations dans les conditions d'obtention du « label startup » en matière notamment de réduction des documents exigés.

1.2 Le label « projet innovant »

Toute personne physique ou groupe de personnes physiques peut prétendre au label « Projet innovant », pour tout projet se rapportant à l'innovation (Article 16 du décret exécutif n°20-254). Le label « Projet innovant » est octroyé pour la personne physique ou le groupe de personnes physiques pour une durée de deux ans, renouvelable deux fois, dans les mêmes formes (Article 19 du décret exécutif n°20-254).

²³ Fonds de financements des startups: 510 millions de DA mobilisés à ce jour, APS, 05/03/2022, (en ligne) <https://www.aps.dz/economie/136536-fonds-de-financements-des-startups-510-millions-de-da-mobilises-a-ce-jour> en ligne, consulté le 02/12/2022

²⁴ Ibid

Selon le décret exécutif n°20-254, celles ou ceux qui souhaitent obtenir le label « Projet innovant » sont tenus de déposer une demande via le portail électronique national des start-up accompagnée des documents suivants :

- une présentation du projet et ses aspects d'innovation ;
- les éléments prouvant le fort potentiel de croissance économique ;
- les qualifications scientifiques et/ou techniques et l'expérience de l'équipe en charge du projet ;
- tout titre de propriété intellectuelle et tout prix ou récompense obtenus.

Une réponse est apportée pour toute demande d'obtention du label « Projet innovant » dans un délai maximum de trente jours, à compter de la date de son dépôt, et les décisions d'octroi de ce label sont publiées sur le portail électronique national des start-up.

1.3 Le comité national de labellisation des « Start-up », des « Projets innovants » et des « Incubateurs »

Le comité national de labellisation des « Start-up », des « Projets innovants » et des « Incubateurs » a été créé par le décret exécutif n°20-254. Ce comité qui est créé auprès du ministre chargé des start-up, a pour mission selon l'article 2 de ce décret exécutif :

- d'attribuer les labels « Start-up », « Projet innovant » et « Incubateur » ;
- de contribuer à l'identification des projets innovants et de les promouvoir ;
- de participer à la promotion de l'écosystème start-up.

Le comité national de labellisation se réunit, au moins, deux fois par mois, il est présidé par le ministre chargé des start-up ou son représentant, et il est composé des membres désignés par arrêté du ministre chargé des start-up, sur proposition des ministres dont ils relèvent, pour une période de trois ans renouvelable, ces membres sont les suivants :

- un représentant du ministre chargé des start-up ;
- un représentant du ministre chargé des finances ;
- un représentant du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- un représentant du ministre chargé de la poste et des télécommunications ;
- un représentant du ministre chargé de l'industrie ;
- un représentant du ministre chargé de l'agriculture ;
- un représentant du ministre chargé de la pêche et des productions halieutiques ;

- un représentant du ministre chargé du numérique ;
- un représentant du ministre chargé de la transition énergétique et des énergies renouvelables.

2. Acteurs de l'écosystème start-up en Algérie

L'écosystème des start-up en Algérie est composé par un certain nombre d'acteurs et d'institutions qui sont : le ministère de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance, l'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation (ADPIPME), les pépinières d'entreprises, les centres d'appui et de conseil à la PME, et les universités.

2.1 Le ministère de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance

Dans le cadre de la politique générale du gouvernement et de son programme d'action, le ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance propose les éléments de la politique nationale dans le domaine de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance. Il veille à sa mise en œuvre, conformément aux lois et aux règlements en vigueur. Il rend compte des résultats de ses activités au premier ministre, aux réunions du gouvernement et au conseil des ministres.²⁵

2.1.1 Les missions du ministère de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance

Le ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance, exerce ses attributions sur l'ensemble des activités liées au développement de la micro-entreprise, des start-up, des incubateurs et de l'économie de la connaissance, ce qui fait qu'il est chargé, selon le décret exécutif n°20-54 :

- de mettre en œuvre la politique et la stratégie nationale de promotion et de développement de la micro-entreprise, des start-up, des incubateurs, et de l'économie de la connaissance, notamment de l'économie numérique ;
- de promouvoir et de développer la micro-entreprise et les start-up ;
- de promouvoir et de développer les incubateurs, les cyber-parcs, les technopôles, les pôles d'innovation et les pôles de compétitivité ;

²⁵ Article 1 décret exécutif n°20-54 du 25 février 2020 fixant les attributions du ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance.

- de promouvoir le transfert technologique et la valorisation des produits de la recherche.

2.1.2 Missions en matière de développement de la micro-entreprise

En matière de promotion et de développement de la micro-entreprise, le ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance est chargé, selon le décret exécutif n°20-54 :

- d'élaborer et de proposer, en concertation avec les secteurs concernés, la politique et la stratégie de promotion et de développement de la micro-entreprise, de les mettre en œuvre et d'en assurer le suivi ;
- de veiller, avec les secteurs concernés, à la mise en place des dispositifs et du cadre législatif et réglementaire relatifs à l'accompagnement et au développement de la micro-entreprise ;
- d'initier toute mesure et action permettant la création et le développement de la micro-entreprise, d'améliorer son environnement et de faciliter son adaptation aux nouvelles technologies ;
- d'élaborer, en concertation avec les secteurs concernés, la politique d'appui à l'innovation dans la micro-entreprise ;
- de proposer toute mesure visant à améliorer la compétitivité de la micro-entreprise, à soutenir son développement et sa pérennité ;
- d'initier, en concertation avec les secteurs concernés, les mesures et les dispositifs d'appui et de soutien à la micro-entreprise ;
- de veiller, en concertation avec les secteurs concernés, à la mise en place des mécanismes de financement adaptés à la micro-entreprise, notamment en phase d'amorçage et d'en faciliter l'accès ;
- de favoriser la concertation entre les acteurs et les parties prenantes pour le développement de la micro-entreprise et la petite entreprise ;
- d'encourager la micro-entreprise à s'organiser en réseaux collaboratifs à travers des systèmes de production intégrés ;
- de veiller à la collecte, à l'exploitation et à la diffusion de l'information relative à la micro-entreprise pour élaborer la cartographie d'activités.

2.1.3 Missions en matière de développement des start-up

Selon le décret exécutif n°20-54, en matière de promotion et de développement des start-up, le ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance est chargé :

- d'élaborer et de proposer la politique et la stratégie de développement des start-up, de les mettre en œuvre et d'en assurer le suivi ;
- de proposer le cadre législatif et réglementaire relatif aux start-up ;
- de proposer toute action et mesure incitatives pour la création, la promotion et le développement des start-up et d'en faciliter les procédures ;
- de proposer toute mesure visant à soutenir la compétitivité et la pérennité des start-up ;
- d'élaborer, en concertation avec les secteurs concernés, la politique d'appui à l'innovation et à la recherche et au développement au sein des start-up ;
- de mettre en place des structures d'appui qui prennent en charge les porteurs de projets;
- de mettre en place des mécanismes de financement adaptés aux start-up et d'en faciliter l'accès ;
- de proposer toute action ou mesure dans le cadre de la formation en faveur des start-up.

2.1.4 Missions en matière de promotion et de développement des pépinières, des incubateurs et des accélérateurs

En matière de promotion et de développement des pépinières, des incubateurs et des accélérateurs, le ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance est chargé, selon le décret exécutif n°20-54 :

- d'élaborer et de proposer la politique et la stratégie de promotion et de développement des pépinières, des incubateurs, et des accélérateurs des micro-entreprises et des start-up, de les mettre en œuvre et d'en assurer le suivi ;
- de proposer, en concertation avec les secteurs concernés, le cadre législatif et réglementaire relatif aux pépinières, incubateurs et accélérateurs ;
- d'encourager et de proposer, en concertation avec les secteurs concernés, toute action et mesure pour :
 - la mise en place de pépinières, d'incubateurs et d'accélérateurs ;

- l'initiation des mécanismes de labellisation de pépinières, d'incubateurs et d'accélérateurs ;
- l'élaboration des programmes de développement de pépinières, des incubateurs et des accélérateurs et d'en assurer la mise en œuvre et le suivi.
- de proposer toute mesure d'organisation et de développement des pépinières, des incubateurs et des accélérateurs ;
- de proposer, en concertation avec les secteurs concernés, toute action ou mesure favorisant la collaboration des pépinières, des incubateurs et des accélérateurs, au service des porteurs d'idées innovantes, de la micro-entreprise, de la petite entreprise et des start-up ;
- de fédérer les activités des pépinières, des incubateurs et des accélérateurs, et d'améliorer les synergies intersectorielles en vue d'augmenter la visibilité des fonds d'investissement ;
- de mettre en place des infrastructures et des laboratoires de recherche basés sur le concept de ville technologique pour l'appui aux pépinières, aux incubateurs et aux accélérateurs.

2.1.5 Missions en matière d'économie de la connaissance

En matière d'économie de la connaissance, selon le décret exécutif n°20-54, le ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance propose, en concertation avec les secteurs concernés, toute action concourant à la promotion de l'innovation, de la recherche et du développement des technologies du numérique et participe à la promotion des technologies de l'information et de la communication, et à leur intégration dans le développement économique, social et culturel du pays. A ce titre, il est chargé :

- d'élaborer et de proposer, en coordination avec les secteurs concernés, la politique et la stratégie nationale de l'économie de la connaissance qui place la promotion et le développement de la connaissance, de l'innovation et des nouvelles technologies, notamment les technologies numériques, au centre des conditions de développement, de les mettre en œuvre et d'en assurer le suivi ;
- de participer à la préparation et à l'élaboration des plans, des programmes et des projets dans le domaine de l'économie numérique, et de veiller à leur cohérence ;
- de promouvoir l'innovation et les nouvelles technologies dans l'ensemble des secteurs d'activité, notamment le secteur de l'enseignement et de la formation ;

- de mettre en place, en coordination avec les secteurs concernés, les mécanismes de financement dédiés au développement de l'innovation et des nouvelles technologies et de l'économie numérique ;
- de veiller à la création d'écosystèmes favorisant le développement et le transfert de l'innovation et des résultats de la recherche, aux acteurs socio-économiques, notamment les établissements d'enseignement et de formation, les micro-entreprises, les start-up et les incubateurs, pour améliorer leur compétitivité ;
- de veiller, en relation avec les secteurs concernés, à la création de pôles d'innovation et de pôles de compétitivité, notamment les cyberparcs, les technopôles et les parcs technologiques ;
- de coordonner l'action et d'améliorer les synergies entre les structures chargées de la promotion de l'innovation au sein des entreprises et des institutions de formation et de recherche scientifique ;
- d'encourager les programmes transversaux d'innovation pour développer les synergies entre les différents secteurs socio-économiques ;
- de veiller, en coordination avec les secteurs concernés, à la mise en place d'écosystèmes pour le développement de l'économie numérique et à la démultiplication des acteurs dans ce secteur, notamment avec la promotion des parcs technologiques et des start-up dédiés aux technologies numériques et aux TIC ;
- d'encourager et de mettre en œuvre les actions de coopération concourant au partenariat stratégique dans le domaine de l'économie de la connaissance et, notamment l'économie numérique ;
- de soutenir le déploiement régional et international des opérateurs économiques nationaux activant dans le domaine de l'économie numérique ;
- d'encourager l'émergence de sociétés d'experts, œuvrant à la capitalisation des métiers, expertises et savoir-faire ;
- d'élaborer, en concertation avec les secteurs concernés, la cartographie de l'innovation et de l'économie numérique.

2.1.6 Autres missions du ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance

Selon le décret exécutif n°20-54, le ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance a également pour mission :

- de veiller à la promotion et à l'organisation de manifestations scientifiques et techniques dans les domaines d'intérêt ;
- d'initier tout texte à caractère législatif et réglementaire ;
- Pour assurer la mise en œuvre de ses missions et la réalisation des objectifs qui lui sont assignés, le ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance, propose l'organisation de l'administration centrale, des établissements placés sous sa tutelle et veille à leur bon fonctionnement, dans le cadre des lois et règlements en vigueur ;
- de proposer la création de toute institution de concertation et/ou de coordination interministérielle et de tout organe de nature à permettre une meilleure prise en charge des missions qui lui sont confiées ;
- d'établir dans ses domaines d'attributions, des relations de coopération à l'échelle régionale et internationale, conformément aux règles et procédures en la matière ;
- de veiller à la mise en place d'un système d'information, d'évaluation et de contrôle relatif aux activités relevant de son domaine de compétence.

2.2 L'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation (ADPIPME)

L'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation est placée sous la tutelle du ministre chargé de la petite et moyenne entreprise, c'est un établissement public à caractère spécifique, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, selon le décret exécutif n° 18-170 du 26 juin 2018 fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation (ce décret exécutif n° 18-170 a été modifié et complété par le décret exécutif n° 20-331 du 22 novembre 2020). L'ADPIPME dispose au niveau local de centres d'appui et de conseil et de pépinières d'entreprises.

Selon l'article 27 du décret exécutif n° 18-170, l'ADPIPME se substitue en droits et obligations :

- à l'agence nationale de développement de la PME (ANDPME), créée par le décret exécutif n° 05-165 du 3 mai 2005, qui se retrouve de ce fait dissoute;
- aux pépinières d'entreprises, créées conformément au décret exécutif n° 03-78 du 25 février 2003 ;

- aux centres de facilitation des petites et moyennes entreprises créés conformément au décret exécutif n° 03-79.

2.2.1 Missions de l'ADPIPME

L'ADPIPME assure la mise en œuvre de la politique de développement des PME, en matière d'émergence, de croissance et de pérennisation des PME en coordination avec les secteurs concernés. A ce titre, selon le décret exécutif n° 18-170, elle est chargée :

- d'encourager la densification du tissu des PME, en collaboration avec les dispositifs de création d'activité, à travers, notamment le développement de la culture entrepreneuriale, l'accompagnement des porteurs de projets, l'incubation et l'hébergement des PME en phase de création et l'accompagnement des PME auprès des banques et établissements financiers ;
- d'appuyer l'innovation et la R&D au sein des PME, ainsi que les start-up ;
- de mettre en œuvre les programmes de modernisation des PME, visant l'amélioration de leur compétitivité ;
- d'appuyer le développement de la sous-traitance ;
- d'encourager l'émergence d'un environnement favorable à la création et au développement des PME à travers le soutien aux différents types de réseaux des PME, la promotion de l'expertise et du conseil au profit des PME et la réalisation d'études économiques ;
- d'entreprendre toute action de sensibilisation, d'information et d'assistance auprès des institutions publiques, en vue de promouvoir et de faciliter l'accès des PME à la commande publique ;
- d'appuyer l'internationalisation des PME à travers, notamment, l'exportation, le transfert technologique et les partenariats ;
- de soutenir les PME dans leurs efforts de renforcement de la ressource humaine, en coordination avec le système national de formation et les dispositifs d'insertion professionnelle ;
- de mettre en place un système d'information économique sur la PME ;
- d'appuyer les PME en difficultés en raison d'insuffisances en termes d'organisation, de gestion financière ou de positionnement sur le marché.

Au titre du système d'information économique sur les PME, l'ADPIPME est chargée, notamment : de mettre en place un système d'information économique sur les PME, constituant notamment, un outil d'aide à la décision et à la prospective ; d'alimenter le

système d'information économique sur les PME par les données récoltées auprès des différentes sources d'information, visées dans l'article 35 de la loi n° 17-02 ; de diffuser les données du système d'information économique sur les PME, selon le besoin, à ses utilisateurs.

2.2.2 Organisation interne de l'ADPIPME

L'ADPIPME est dirigée par un directeur général, qui est assisté par un directeur général adjoint et administrée par un conseil d'administration. Selon le décret exécutif n° 20-331, l'organisation interne de l'ADPIPME est proposée par le directeur général et approuvée par le ministre chargé de la PME, après délibération du conseil d'administration.

Le conseil d'administration est présidé par le ministre chargé de la PME ou son représentant. Il est composé des membres suivants qui sont désignés par arrêté du ministre chargé de la PME, sur proposition des autorités dont ils relèvent, pour une période de trois ans, renouvelable : représentant du ministre chargé de l'industrie ; représentant du ministre chargé des finances ; représentant du ministre chargé des collectivités locales ; président du conseil national de concertation pour le développement de la PME ; directeur général de l'agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat (ANADE); directeur général de l'agence chargée de la valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique ANVREDET (article 3 du décret exécutif n° 20-331 et article 11 décret exécutif n° 18-170).

Parmi les éléments les plus importants sur lesquels délibère le conseil d'administration de l'ADPIPME nous pouvons citer :

- le programme d'activité de l'agence ;
- le budget prévisionnel de l'agence ;
- l'organisation interne de l'agence et son règlement intérieur et sa convention collective ;
- le rapport annuel d'activité de l'agence ;
- la création des centres d'appui et de conseil et des pépinières d'entreprises.

2.3 Etablissement de promotion et de gestion des structures d'appui aux start-up (Algeria Venture)

L'établissement de promotion et de gestion des structures d'appui aux start-up (par abréviation Algeria Venture) est un établissement public à caractère industriel et commercial

doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est créé par décret exécutif n° 20-356 du 30 novembre 2020 et placé sous la tutelle du ministre chargé des start-up.²⁶

2.3.1 Les missions de Algeria Venture

Algeria Venture est l'outil des pouvoirs publics pour la mise en œuvre de la politique nationale pour la promotion et la gestion des structures d'appui des start-up, à travers les incubateurs, les accélérateurs et le développement de l'innovation. Cet établissement a notamment pour missions selon le décret exécutif n° 20-356 :

- de participer dans la mise en œuvre de la stratégie nationale en matière de promotion et de gestion des structures d'appui des start-up, par secteur d'activité ;
- de participer à la création de nouvelles structures d'appui, pour le renforcement des capacités nationales d'accompagnement de l'innovation, en vue de favoriser la création de start-up et de contribuer au développement économique et social ;
- d'élaborer et de mettre en œuvre les programmes annuels et pluriannuels de développement des incubateurs et des accélérateurs des start-up, en collaboration avec les différents intervenants concernés et d'en assurer le suivi et l'évaluation ;
- d'élaborer et de mettre en œuvre des cursus d'accélération assurant le suivi des start-up labellisées et des projets innovants labellisés, ainsi que l'estimation et la validation de leurs besoins ;
- d'encourager et de soutenir toute initiative visant à la promotion et le développement de l'innovation et des structures d'appui, en concertation avec les différents secteurs d'activités ;
- de contribuer à une veille technologique et d'assurer la publication et la diffusion sur tous les supports, les informations relatives à l'innovation technologique et l'entrepreneuriat ;
- d'élaborer et de suivre les contrats de performances relatifs aux prestations fournies par les structures d'appui dont il a la charge, de veiller à leur respect et de favoriser les synergies entre elles.

2.3.2 Structure organisationnelle de Algeria Venture

Algeria Venture est administrée par un conseil d'administration, dirigée par un directeur général et doté d'un conseil scientifique et technique.

²⁶ Décret exécutif n° 20-356 du 30 novembre 2020 portant création de l'établissement de promotion et gestion des structures d'appui aux start-up et fixant ses missions, son organisation et son fonctionnement. JORADP n° 73 du 6 décembre 2020.

Le conseil scientifique et technique assiste le directeur général, donne un avis technique sur les programmes d'activités de Algeria Venture, proposés par le directeur général et contribue à la coordination des travaux et programmes de développement de l'innovation et des structures d'appui des start-up. Selon le décret exécutif n° 20-356, il est chargé de : proposer les programmes d'accompagnement, de formation et de suivi des start-up au sein des structures d'appui ; fixer les critères techniques d'admission des start-up au sein des structures d'appui appartenant à l'établissement ; assurer l'évaluation et le suivi des start-up accompagnées et des projets innovants labellisés ; évaluer et valider la liste des besoins exprimés par les « start-up » labellisées et des « projets innovants » labellisés, entrant dans la réalisation de l'investissement de création et d'extension ; donner un avis sur le contenu des prestations des incubateurs et des accélérateurs ; élaborer et mettre à jour une base de données des personnalités scientifiques et techniques éligibles à contribuer à ses travaux ; prendre en charge toutes questions scientifiques et techniques qui lui sont soumises par le directeur général.

2.4 Les pépinières d'entreprises et les centres d'appui et de conseil à la PME

2.4.1 Les pépinières d'entreprises

Les pépinières d'entreprises ont pour mission de mettre en œuvre, au niveau local, le dispositif d'appui à la création des PME, défini par les structures centrales de l'ADPIPME et de fournir des prestations spécifiques aux PME. A ce titre, elles sont chargées, notamment (article 21bis du décret exécutif n° 20-331 modifiant et complétant le décret exécutif n° 18-170 fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation) :

- de favoriser la création des PME en offrant des services d'incubation aux PME nouvellement créées et d'accélération aux PME innovantes ou à fort potentiel de croissance ;
- d'offrir un hébergement d'appoint aux PME en difficulté, émergeant au dispositif d'appui à la pérennisation ;
- de mener des actions de sensibilisation et de formation en entrepreneuriat, au profit des jeunes, en complémentarité avec les dispositifs existants ;
- d'évaluer les potentialités locales de création de PME et de densification du tissu industriel ;

- d'identifier les opportunités d'externalisation des activités des grandes entreprises, notamment industrielles, dans la perspective d'encourager la création de PME dans ce cadre ;
- d'assister les porteurs de projets auprès des fonds d'amorçage et des autres sources de financement.

2.4.2 Les centres d'appui et de conseil à la PME

Les centres d'appui et de conseil à la PME ont pour mission de mettre en œuvre, au niveau local, les programmes et dispositifs d'appui au développement et à la pérennisation, définis par les structures centrales de l'ADPIPME en faveur des PME et de leur assurer un accompagnement. A ce titre, ils sont chargés, notamment (article 21bis du décret exécutif n° 20-331) :

- d'étudier et d'analyser les besoins des PME, en relation avec l'ensemble des acteurs concernés au niveau local, en vue de proposer les adaptations requises des programmes et dispositifs qu'ils mettent en œuvre ;
- de proposer les projets de développements collectifs ou d'écosystèmes de la PME : modernisation des PME ; développement de la sous-traitance et d'appui au renforcement de l'intégration industrielle nationale ; appui à l'innovation et à la numérisation au sein des PME ; appui à la pérennisation et à la sauvegarde des PME ; développement des écosystèmes des PME ;
- d'assurer les missions d'appui à la création des PME (à l'exception de la prestation d'hébergement), dans le cas d'inexistence d'une pépinière dans la wilaya de compétence du centre d'appui et de conseil.

2.5 Les universités

Le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et celui de l'Économie de la connaissance, des Start-up et des Micro-entreprises ont signé le 01/10/2022 deux accords de coopération Dans le but d'accompagner les étudiants et les diplômés universitaires dans la création de startups.²⁷

Le premier accord signé par le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, Kamel Baddari, et celui de l'Économie de la connaissance, des Start-up et des Micro-entreprises, Yacine El Mahdi Oualid, prévoit d'accompagner les incubateurs

²⁷ Startups et étudiants : quelles nouveautés pour cette année ? (en ligne) <https://www.algerie360.com/startups-et-etudiants-queelles-nouveautes-pour-cette-annee/>

universitaires pour l'obtention du label « incubateur », mais aussi, d'accompagner les projets innovants pour l'obtention le label « projet innovant ».

Le deuxième accord signé quand à lui par le Directeur général de la recherche scientifique et du développement technologique, Mohamed Bouhicha, et le Directeur général d'Algeria Venture, Sid Ali Zerrouki, porte sur la formation et le développement technologique.

Le ministre de l'Économie de la connaissance, des Start-up et des Micro-entreprises a indiqué que « cette coopération permettra aux porteurs de projet d'utiliser les moyens matériels disponibles au niveau des centres de recherches ... par la création de groupes de recherche mixtes pour traiter des problématiques et des défis que confrontent l'économie de la connaissance et l'innovation en Algérie » et que « la signature de ces deux accords intervient dans le cadre des efforts consentis pour améliorer l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat chez les jeunes ... pour améliorer la qualité des projets et augmenter le nombre de startups en Algérie ». (source algerie360.com, op.cit)

- **L'arrêté ministériel n° 1275 portant sur le mécanisme « un diplôme, une startup » et « un diplôme, un brevet »**

Par ailleurs le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a décidé de créer deux dispositifs, « Un diplôme, une start-up » et « Un diplôme, un brevet » au profit des jeunes universitaires,²⁸ à travers l'arrêté ministériel n° 1275 du 27 septembre 2022.

3. La réglementation relative aux start-up en Algérie

L'encadrement législatif régissant la start-up en Algérie, a débuté via des lois de finances, suivi par d'autres textes réglementaires. D'abord, les dispositions de la loi n°19-14 du 11/12/2019 portant loi de finances pour 2020, notamment son article 69 relatif aux exonérations fiscales allouées aux start-up. Cette disposition à été modifiée et complétée dans la loi de finances complémentaire de 2020 à travers son article 33, puis dans la loi de finances pour 2021. Ensuite est venu un cadre réglementaire qui spécifie les conditions que doit remplir une entreprise pour être qualifiée de « start-up », et donc bénéficier des avantages fiscaux accordés dans les textes réglementaires précédents (LF2020 et LFC2020). Il s'agit du décret exécutif n°20-254 du 15 septembre 2020 portant création du comité national de labellisation des «start-up», des «projets innovants» et des «incubateurs» et fixant ses missions, sa

²⁸ Algeria Venture : accompagnement de plus de 800 start-up depuis 2021, (en ligne) <https://www.aps.dz/economie/147777-algeria-venture-accompagnement-de-plus-de-800-start-up-depuis-2021> (consulté le 26/11/2022)

composition et son fonctionnement. Est venu ensuite le décret exécutif n°21-170 du 28 avril 2021 fixant les conditions et les modalités d'octroi des avantages fiscaux accordés aux entreprises disposant du label «start-up» ou du label «incubateur».

3.1 La loi de finance 2020

Les dispositions de l'article 69 de la loi n° 19-14 du 11/12/ 2019 portant loi de finances pour 2020 stipule :²⁹

« Les « Start-up » sont exonérées de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) et de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) pour les transactions commerciales. »

Création du Fonds d'appui et de développement de l'écosystème "start-up"

L'article 131 de la loi de finance 2020 stipule :

« Il est ouvert un compte d'affectation spécial de trésor n° 302-150 intitulé « Fonds d'appui et de développement de l'écosystème "start-up" ».

Le Compte retrace :

En recettes : la dotation de l'Etat ; le produit des taxes parafiscales ; toutes autres ressources et contributions.

En dépenses : la garantie des financements des crédits bancaires des "start-up" ; les bonifications des taux d'intérêt des crédits bancaires ; le financement des formations ; l'incubation des « start-up ».

3.2 La loi de finance complémentaire 2020

L'article 33 de la loi de finance complémentaire pour 2020 modifie l'article 69 de la loi de finance de 2020 et qui désormais stipule ce qui suit :

« Les start-up sont exonérées de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) et de l'impôt sur le revenu global (IRG) ou de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS), pour une durée de trois années, à compter de la date de début d'activité. Sont également exonérées de l'IFU et dans les mêmes conditions, les start-up soumises au régime de l'impôt forfaitaire unique.

Sont exonérés de la TVA, les équipements acquis par les start-up, au titre de la réalisation de leurs projets d'investissement ».

²⁹Loi n°19-14 du 11 décembre 2019 portant loi des finances pour 2020, Journal Officiel de la République Algérienne n°81 du 30/12/2019

Fonds d'appui et de développement de l'écosystème "start-up"

En ce qui concerne le Fonds d'appui et de développement de l'écosystème "start-up", l'article 68 de la LFC2020 modifie et complète les dispositions de l'article 131 de la LF2020 comme suit :

« Art. 131. Il est ouvert un compte d'affectation spéciale n° 302-150 intitulé « Fonds d'appui et de développement de l'écosystème "start-up" ». Ce compte retrace :

En recettes : la dotation de l'Etat ; les produits des taxes fiscales et parafiscales ; les dons et legs ; toutes autres ressources et contributions.

En dépenses : le financement des études de faisabilité ; le financement de l'élaboration du business plan ; le financement des assistances techniques ; le financement des frais liés à la création d'un prototype ; le financement des formations ; l'incubation des "start-up" ; la promotion de l'écosystème start-up.

3.3 La loi de finance 2021

La loi n° 20-16 du 31 décembre 2020 portant loi de finances pour 2021, à travers son article 86 modifie et complète les dispositions de l'article 33 de la loi n° 20-07 portant loi de finances complémentaire pour 2020, qui sont désormais comme suit :

Les entreprises disposant du label « start-up » sont exonérées de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP), de l'impôt sur le revenu global (IRG) ou de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) pour une durée de quatre ans, à compter de la date d'obtention du label « start-up », avec une année supplémentaire, en cas de renouvellement.

Sont exonérés de la TVA et soumis à 5% des droits de douane, les équipements acquis par les entreprises disposant du label « start-up », entrant directement dans la réalisation de leurs projets d'investissement.

A travers la loi de finances 2021, les avantages fiscaux ne sont pas uniquement accordés aux start-up, la nouveauté est qu'il y a également des avantages fiscaux aux incubateurs. En effet l'article 87 de cette même loi stipule que : les entreprises disposant du label « incubateur » sont exonérées de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) et de l'impôt sur le revenu global (IRG) ou de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) pour une durée de deux années, à compter de la date d'obtention du label « incubateur ».

Selon ce même article, les équipements acquis par les entreprises disposant du label « incubateur » entrant directement dans la réalisation de leurs projets d'investissement sont exonérés de la TVA.

3.4 Le décret exécutif n° 20-254

Le décret exécutif n°20-254 du 15 septembre 2020 porte création du comité national de labellisation des «start-up», des «projets innovants» et des «incubateurs» (voir supra).

3.5 Le décret exécutif n° 21-170

Le décret exécutif n° 21-170 du 28 avril 2021 fixe les conditions et les modalités d'octroi des avantages fiscaux accordés aux entreprises disposant du label « start-up » ou du label « incubateur » en application des dispositions des articles 86 et 87 de la loi n° 20-16 portant loi de finances pour 2021.

3.6 Projet de loi-cadre sur l'économie de la connaissance

Un projet de loi-cadre relatif à l'économie de la connaissance, et qui portera sur le financement de l'innovation, l'appui de la recherche et développement, la propriété intellectuelle, la gouvernance, les systèmes d'enseignement et de formation, l'économie numérique et le transfert de technologie est en préparation.³⁰

Selon Tarik Abdallah Mehdi (source : elmoudjahid.dz, op.cit), consultant et spécialiste en droit, ces textes ne constituent pas le seul environnement réglementaire de la start-up en Algérie, car une fois immatriculée au centre national de registre du commerce, la start-up devient soumise aux autres lois, à l'instar du code du commerce, du code du travail, de la réglementation de la sécurité sociale et celle des banques et du code pénal.

4. Le financement des start-up en Algérie

En plus du financement traditionnel, par les banques et les différents dispositifs, comme l'ANADE, les start-up, du fait de leurs spécificités, ont besoin d'autres modes de financement, plus orientés vers l'apport en capitaux propres que par l'endettement. Parmi ces instruments adaptés aux start-up, nous pouvons citer : la bourse et Algerian start-up Fund.

³⁰ Start-up : Instauration d'un cadre juridique propice, quotidien El Moudjahid du 18/05/2022, (en ligne), <https://www.elmoudjahid.dz/fr/economie/start-up-instauration-un-cadre-juridique-propice-182739> consulté le 02/12/2022

4.1 L'appel public à l'épargne

C'est le cas de la startup GroDesto qui est une plateforme logistique de distribution des produits de grande consommation en Algérie, composée d'une application mobile et un site web, qui a reçu le Label "Projet Innovant" le 12 août 2021 du ministère de l'Economie de la connaissance, des Startups et de la micro-entreprise. GroDesto a levé 200 millions de DA dans le cadre d'un appel public à l'épargne pour la constitution d'une Société par actions, c'est la première startup algérienne financée par le biais de cet instrument.³¹ Dans le cadre de cet appel, 200.000 actions d'une valeur nominale de 1000 dinars chacune ont été ouvertes, durant la période allant du 5 mai au 28 août 2022, au public.

4.2 Algerian Startup Fund

Algerian Startup Fund (ASF) est une société publique de Capital risque, qui prend en charge le financement des entreprises disposant du label « Start-up », en fonds propre et en quasi-fonds propre, c'est-à-dire à travers une prise de participation dans le capital des startups pour une durée limitée.

ASF est créée en Octobre 2020³² et doté d'un capital de 1,2 milliard DA,³³ née de la collaboration du ministère des Startups et des six banques publiques (BADR, CNEP, BNA, BEA, BDL CPA).³⁴ ASF propose des services de financement répondant aux besoins des startups avec la mission de développer l'écosystème entrepreneurial et d'innovation en Algérie³⁵ et d'inscrire les startups dans une trajectoire de croissance pérenne ainsi qu'à aider ces entreprises à exporter leurs produits et services.³⁶ Le fond ASF est présent dans 16 wilayas.³⁷

Conclusion

Les start-up en Algérie ont commencé à émerger alors que l'écosystème favorable n'était pas encore en place, malgré cela quelques unes d'entre elles, même très peu par le nombre, ont pu percer et se faire une place sur le marché. Cependant, à partir de 2020, un grand pas en

³¹ Marché financier: une startup algérienne lève 200 mns DA pour la création d'une SPA, (en ligne) <https://www.aps.dz/economie/144778-marche-financier-une-startup-algerienne-leve-200-mns-da-pour-la-creation-d-une-spa> (consulté le 04/10/2022)

³² <https://www.crunchbase.com/> consulté le 24/08/2022

³³ Fonds de financements des startups: 510 millions de DA mobilisés à ce jour, APS, 05/03/2022

³⁴ Startup.dz consulté le 24/08/2022

³⁵ <https://www.crunchbase.com/> consulté le 24/08/2022

³⁶ Fonds de financements des startups: 510 millions de DA mobilisés à ce jour, APS, 05/03/2022

³⁷ Ibid

avant pour cet écosystème a eu lieu avec la création d'un ministère dédié aux start-up, des avantages fiscaux accordés aux start-up dans les lois de finances de 2020 et 2021 ainsi que la loi de finances complémentaires pour 2020, la mise en place de la labellisation « start-up » et « projet innovant », la création de l'établissement de promotion et de gestion des structures d'appui aux start-up (Algeria Venture) ainsi que le lancement d'un fond d'investissement destiné à financer les start-up labellisées (Algerian Start-up Fund) pour ne citer que les principales d'entre elles de ces évolutions de l'écosystème.

Chapitre 4

L'accompagnement à
la création de start-up
en Algérie

Introduction

L'accompagnement des start-up est une activité très récente en Algérie, elle débute avec le lancement des incubateurs de l'Agence Nationale des Parcs Technologiques, en premier lieu l'incubateur du cyberparc de Sidi Abdellah, dont le démarrage n'est intervenu qu'en 2010, de manière timide tout de même, alors que le décret exécutif relatif à sa création date de 2004. Ont suivi d'autres incubateurs publics et d'autres privés qui ont enrichi progressivement l'écosystème d'accompagnement des start-up en Algérie.

Dans ce chapitre, après avoir présenté notre cadre méthodologique, et la méthodologie que nous avons suivie dans notre recherche, nous allons parler des différentes structures d'accompagnement des start-up en Algérie, la contribution qu'apporte l'accompagnement par un incubateur ainsi que les limites de cette forme d'accompagnement selon l'enquête que nous avons menée. De plus, nous nous sommes intéressés, spécifiquement, à l'un des services proposés par les incubateurs, en l'occurrence le coaching, du fait que nous le considérons comme l'élément central de l'accompagnement et nous avons mis la lumière sur quelques apports et limites du coaching pour les porteurs de projets de start-up.

Section 1 : Cadre méthodologique

Le travail de thèse est un « travail d' « artisan intellectuel » qui, à partir d'écrits, d'archives, de livres, mais aussi de statistiques, de travail sur le terrain, d'enquêtes, d'observations sociales, de relevés géographiques ou cartographiques, produit une œuvre »,¹ permettant de consacrer l'aptitude de l'individu à la recherche.

Il ne peut pas y avoir de recherche sans questionnement. A son tour un questionnement rigoureux dépend de l'utilisation d'un appareil conceptuel, d'« outils idéels », de réflexion théorique et donc une bonne connaissance des approches et interprétations qui ont déjà été produites par d'autres chercheurs.²

1. Méthodologie de la recherche

Selon Beaud « Quelle que soit la voie envisagée, le travail du chercheur commence dans les articles et les ouvrages (*literature search*). Il se prolonge par un quasi-travail de plaidoirie pour convaincre le lecteur de l'intérêt de la question abordée, mais aussi de la justesse et de la pertinence du dispositif de recherche mis en œuvre ».

¹ Beaud M, l'art de la thèse, 2006, p 11

² Ibid, p 11

Il existe deux grands processus de construction des connaissances (c'est-à-dire la réponse à la question comment je cherche ?) : l'exploration et le test.³

Le choix de l'une ou de l'autre de ces orientations est déterminé par le positionnement épistémologique pour lequel a opté le chercheur. Le test est rattaché au paradigme épistémologique positiviste, alors que l'exploration peut être employée indifféremment dans n'importe lequel des paradigmes (positivisme, constructivisme, interprétativisme ou pragmatisme).⁴

1.1. L'exploration

Les différentes méthodes empiriques utilisées en management sont le plus souvent employés pour explorer plutôt que pour tester.⁵ En management l'exploration, selon Charreire Petit et Durieux, « consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension ». A travers l'exploration, le chercheur a l'intention initiale de proposer des résultats théoriques novateurs à travers la création de nouvelles articulations entre des concepts et/ou à travers l'intégration de nouveaux concepts dans un champ théorique donné.⁶

Les chercheurs qui optent pour l'exploration utilisent couramment une approche qualitative qui est la plus adaptée à la finalité de ce type de recherche, mais cela n'exclut pas la possibilité d'utiliser une approche quantitative.⁷ L'approche qualitative n'étant pas limitée au recueil de données qualitatives seulement (mots), elle peut consister à utiliser seulement des données quantitatives (chiffres), ou à englober les deux.⁸ Pour l'exploration se pose le problème de contextualisation.⁹

Tester l'objet théorique produit par le chercheur par la voie de l'exploration n'est pas obligatoire, cependant des auteurs comme Eisenhardt (1989) ou Strauss et Corbin (1998) recommandent au chercheur de présenter le cadre théorique nouveau dans le but de permettre à ce qu'il soit testé sur d'autres terrains que celui sur lequel il a été mobilisé.¹⁰

³ Charreire Petit S., Durieux F., explorer et tester : les deux voies de la recherche, in Thiétart, 2014, p 78

⁴ Ibid, p 78

⁵ Snow et Thomas, 1994, cités par Charreire Petit et Durieux, 2014, op.cit, p 89

⁶ Charreire Petit S., Durieux F., 2014, op.cit, p 78

⁷ Ibid, p89

⁸ Eisenhardt, 1989, cité par Charreire Petit et Durieux, 2014, op.cit, p 89

⁹ Charreire Petit S. et Durieux F., 2014, op.cit, p 93

¹⁰ Ibid, p 93

L'exploration et le test font appel à deux modes de raisonnement distincts. L'exploration emploie une démarche de type inductive et/ou abductive.¹¹

- L'induction

L'induction au sens propre du terme, consiste, en se basant sur un certain nombre d'observations sur des exemples concrets, à poser que la relation est vraie pour toutes les observations à venir.¹² Il s'agit de généraliser en passant du particulier au général et des faits aux lois.

L'induction est «une inférence conjecturale qui conclut : 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure».¹³

Une **inférence** est «une opération logique par laquelle on tire d'une ou de plusieurs propositions la conséquence qui en résulte».¹⁴

Selon Chalmers,¹⁵ «Si un grand nombre de A ont été observés dans des circonstances très variées, et si l'on observe que tous les A sans exception possèdent la propriété B, alors tous les A ont la propriété B. [...]. C'est une inférence inductive parfaitement légitime.», mais cela ne garantit pas que le prochain A qui sera observé aura la qualité C.

Cependant dans les recherches exploratoires en management, du fait de la complexité du contexte qui est emprunt d'observations nombreuses de natures différentes et ambiguës au premier abord, c'est l'abduction (ou adduction) qui est la plus employée.¹⁶

- L'abduction

L'abduction (terme employé notamment par Eco, 1990) ou l'adduction (utilisé par Blaug, 1982) se définit selon Koenig¹⁷ comme «l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter».

¹¹ Ibid, p 78

¹² Ibid, p 80

¹³ Morfaux, 2011, cité par Charreire Petit S. et Durieux F., 2014, op.cit, p79

¹⁴ Ibid, p 79

¹⁵ Chalmers, 1987, cité par Charreire S Petit et Durieux F., 2014, op.cit, p 79

¹⁶ Charreire Petit S et Durieux F., 2014, op.cit., p 80

¹⁷ Koenig, 1993, p 7, cité par Charreire Petit S et Durieux F., 2014, op.cit, p 80

Contrairement à l'induction qui est une inférence logique qui procure à la connaissance qui a été découverte une constance à priori (loi), l'abduction offre à la découverte un statut explicatif ou compréhensif, qui doit ensuite être testé pour tendre vers la loi. Le résultat de ces deux modes de raisonnement n'est pas une démonstration, il s'agit plutôt de lien entre des choses qui (ces liens) ont le statut de propositions valides, mais qui ne sont pas certaines comme peuvent l'être (comme nous allons le voir) les propositions élaborées selon un raisonnement déductif, on parle d'inférence non démonstratives ou inférences incertaines.¹⁸

Chacun de ces objets peut constituer le matériau sur la base duquel le chercheur va s'appuyer pour répondre à la question initiale qu'il se pose, dans le cadre d'un processus de test.¹⁹

1.2. Le test

Tester peut être défini comme « l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur met à l'épreuve de la réalité un ou des objets théoriques ou méthodologiques. L'objectif est de produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie. ». ²⁰

Dans la voie de recherche du test les méthodes qualitatives, sont les plus fréquemment employées, il est possible cependant de mobiliser des méthodes qualitatives. ²¹

2. Nos choix méthodologiques

Notre objectif à travers cette recherche est d'explorer le rôle des structures d'accompagnement et de mieux connaître les apports de ces dernières aux projets de start-up. Pour cela nous avons mis en œuvre une étude qualitative, à travers des entretiens et une étude quantitative à travers des questionnaires. Notre étude est passée par les étapes suivantes :

- Un questionnaire pour cerner le profil des fondateurs de start-up ainsi que les difficultés qu'ils ont rencontrés lors de la création de leur start-up ;
- Des entretiens effectués au niveau des incubateurs avec quelques porteurs de projets de start-up, et des membres du personnel chargé de l'accompagnement et des directeurs des incubateurs.
- Des entretiens avec quelques coachs pour cerner les bénéfices et les limites du coaching ;

¹⁸ Charreire Petit S. et Durieux F., 2014, op.cit, p 80, 82

¹⁹ Charreire Petit S. et Durieux F., 2014, op.cit, p 83

²⁰ Ibid, p 77

²¹ Ibid, p 94

- Un questionnaire en ligne auprès de fondateurs de start-up et/ou porteurs de projets accompagnés par différentes structures d'incubation.

Donc dans une première étape, nous avons mené en 2017 une étude par questionnaire auprès des fondateurs d'entreprises innovantes. Les entreprises que nous avons retenues sont celles qui correspondent à notre définition d'une start-up, c'est-à-dire les entreprises qui se sont créées en apportant une innovation technologique ou dont la prestation de service utilise des technologies nouvelles (comme les TIC par exemple). Il s'agit principalement d'entreprises qui utilisent les TIC (plateforme web ou application) pour la prestation de services (e-learning, e-commerce, plateformes et applications de mise en relation entre professionnels et particuliers, ou entre professionnels et professionnels). Nous les avons interrogés sur leur profil (âge, genre, niveau d'étude, domaine d'étude, expérience professionnelle, sa durée et le domaine d'activité), ainsi que leurs motivations à entreprendre (voire annexe 1).

L'impossibilité d'avoir une liste exhaustive des start-up du fait, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1, de la difficulté à définir le secteur et identifier les entreprises qui le composent (Robert et al, 2010), aussi le fait qu'il n'existait pas encore de statut de « jeunes entreprises innovantes » ou « start-up » (le label « start-up » a été lancé en 2020, bien après notre étude que nous avons effectuée en 2017), nous a poussé à entreprendre un effort de recherche et de sélection d'entreprises qui correspondent à notre définition. La difficulté de trouver l'information a fait que nous avons trouvé moins d'une cinquantaine d'entreprises (41) à travers la recherche sur internet.

Nous avons contacté les fondateurs de ces 41 start-up en leur envoyant notre questionnaire, à la suite de cela nous avons reçus 24 réponses.

La deuxième partie de notre étude a consisté à aller sur le terrain au niveau de cinq incubateurs : par ordre, nous nous sommes déplacés vers l'incubateur de Sidi Abdellah (à deux reprises en Mars 2017 et Octobre 2017), l'incubateur du CDTA (en Avril 2017), l'incubateur de l'institut Haba (en Octobre 2017), l'incubateur de Ooredoo (en Mars 2018) et l'incubateur de l'ANVREDET (en Avril 2018). Nous nous sommes entretenus avec le directeur de l'incubateur de Sidi Abdellah, un chargé d'accompagnement de start-up à l'incubateur de Sidi Abdellah, le directeur de l'incubateur de l'institut Haba, un accompagnateur de start-up dans l'incubateur Ooredoo, deux accompagnateurs de porteurs de projet à l'incubateur du CDTA, un accompagnateur dans l'incubateur de l'ANVREDET, trois

porteurs de projet au niveau de l'incubateur de Sidi Abdellah, et deux porteurs de projet au niveau de l'incubateur de l'institut Haba. Pendant les entretiens nous prenions des notes sur les réponses des répondants, sauf pour quatre des cinq entretiens avec les porteurs de projet que nous avons enregistré, avec l'accord des concernés (le cinquième ayant refusé, nous avons seulement pris des notes). Ces entretiens ont porté sur les services d'accompagnement proposés par chaque incubateur, les contraintes que rencontrent les start-up en Algérie, ainsi que les apports des incubateurs.

Nous avons complété ces études par l'élaboration d'un questionnaire que nous avons soumis en ligne entre octobre 2022 et décembre 2022, aux personnes que nous avons trouvées à la suite de recherche que nous avons effectuée sur LinkedIn de fondateurs de start-up ayant bénéficié d'un accompagnement à la création, ainsi qu'en envoyant des emails à différents incubateurs de start-up. Le but de cette étude était, de compléter les informations que nous avons recueillies durant les étapes précédentes et avoir des connaissances actualisées en ce qui concerne ce que apporte l'accompagnement aux projets de création de start-up ainsi que les limites de celui-ci, en raison de l'évolution significative qu'a connu l'écosystème des start-up en Algérie comparativement à la période durant laquelle nous avons mené notre étude (2017-2018).

Pour avoir une idée sur le rôle d'un élément spécifique que proposent les incubateurs, en l'occurrence le coaching, nous avons jugé utile de nous entretenir avec quelques coachs. Nous avons effectué, trois interviews par téléphone, en décembre 2021 et janvier 2022 et nous avons pris des notes sur leurs réponses. Nous n'avons pas fait un grand nombre d'interviews de coachs parce que, le point de vue sur lequel nous nous sommes focalisé, c'est celui des porteurs de projet de création de start-up, les mieux à même à connaître ce que leur a apporté l'accompagnement, de plus le but des interviews des coachs était pour avoir des informations complémentaires de celles apportées par les porteurs de projet.

Section 2 : Les incubateurs et l'accompagnement des start-up en Algérie

Dans cette deuxième section nous présenterons, les résultats de notre enquête de terrain, que nous allons discuter et en tirer des conclusions.

1. Les principales difficultés rencontrées par les start-up en Algérie

Lors d'entretiens que nous avons mené avec des porteurs de projet de start-up ainsi que des intervenants dans différents incubateurs que nous avons mené entre mars 2017 et avril 2018, les principaux problèmes rencontrés par les start-up sont :

- Une fiscalité désavantageuse
- Lourdeur administrative
- Contrainte lié à la cherté de la location d'un local
- Difficultés d'accès au financement
- Retard de paiement des clients (surtout pour les start-up qui fournissent des services à des entreprises)
 - Contraintes technologiques liées à la lenteur de l'internet
 - Absence du paiement en ligne qui crée quelques désagréments, même si des alternatives ont été trouvées comme par exemple le paiement par virement ccp, ou le paiement à la livraison pour le e-commerce.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous avons également mené une étude par questionnaire en 2017 auprès des fondateurs d'entreprises innovantes. Parmi les éléments les plus cités comme constituant des obstacles à la création d'entreprises innovantes en Algérie nous avons :

- **Le financement**

Le principal challenge auquel font face les créateurs d'entreprises innovantes en Algérie est l'accès au financement. Le manque de ressources personnelles ou un financement externe, particulièrement de la part du secteur privé, duquel sont attendus de nouveaux instruments plus adapté à la réalité et des enjeux des entreprises innovantes. En effet le financement classique par les banques n'est pas la voie idéale, de part les multiples risques que comportent ce type de projets liée à la nouveauté des produits, à l'incertitude liée au marché, ce qui fait que le taux d'échec est beaucoup plus élevé, ceci rend logiquement les banquiers réticents à financer ce type de projets. Même les dispositifs tels que l'ANSEJ prennent difficilement en charge ce type de projets.

De plus, le coût élevé du financement bancaire est dissuasif pour les start-up, selon un interviewé « un prêt bancaire avec un taux d'intérêt élevé risque de m'étouffer », d'autant plus que ceci est combiné au fait que les clients de la start-up paient très en retard ce qui va faire que la start-up ne va pas avoir la trésorerie pour régler ses échéanciers « les clients paient

après 2, 3 mois, des fois ça peut atteindre jusqu'à 8 mois, c'est beaucoup, et le souci est que la banque ne va pas vous attendre 2 mois, 3 mois, c'est par rapport à ça que je n'ai pas fait appel au financement bancaire » affirme un interviewé.

A coté du coût élevé du financement bancaire, certains porteurs de projet ne vont pas vers ce financement parce que « le financement bancaire est très compliqué, je n'ai même pas cherché à avoir un financement, l'idée n'est même pas venu parce que c'est compliqué...les procédures sont tellement complexes et tellement floues, ce n'est pas très clair, on a peur de se retrouver avec des dettes avec des taux d'intérêt qui sont très complexes, très chers, donc dans le business model on a préféré l'autofinancement ». La complexité des procédures pour obtenir un financement bancaire est considérée comme disproportionnelle comparativement aux faibles besoins de financement, « quand on parle de financement de 200 000 DA, vu la paperasse que ça génère, c'est ridicule ».

Cependant pour certaines start-up le financement ne pose pas de problème, étant donné le faible besoin en moyens financiers. En effet, selon les fondateurs d'une start-up que nous avons interrogés, (cette startup propose des services à travers une plateforme web), le financement ne pose pas de problème puisque ils ont besoin seulement d'un site web qui a été déjà développé. Nous ne sommes pas d'accord avec cette affirmation, du fait qu'il y a d'autres dépenses nécessaires qui mobilisent beaucoup de moyens financiers, il s'agit surtout du marketing, afin de faire connaître l'entreprise et les services qu'elle propose et ainsi attirer des clients. D'ailleurs un autre interviewé, dans un autre incubateur nous a affirmé que « il y a un besoin de financement, vous n'allez pas trouver une entreprise qui va vous dire qu'on n'a pas besoin de financement ».

Au lieu de recourir au financement bancaire, l'alternative peut être de faire appel à des investisseurs en capital « je préfère laisser mûrir le projet doucement puis peut être trouver un financier, un investisseur au lieu de recourir à une banque ».

Le financement de la start-up peut se faire par ses clients, selon un interviewé « si les clients s'engagent à payer immédiatement le service juste après la livraison ». Le financement par les clients peut se faire également en précommandant le produit ou le service et payer une avance.

Pour remédier à ce gros obstacle de la difficulté d'accès au financement, des initiatives sont prises ici et là, que ce soit par les pouvoirs publics ou des initiatives privées.

La loi 17/02 de janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise a instauré des fonds de garantie des crédits et des fonds d'amorçage, afin de garantir les crédits aux PME et de promouvoir les start-up innovantes.

Parmi les initiatives privées visant à mettre à disposition des start-up les moyens financiers dont elles ont besoin, on trouve, l'initiative prise par des entrepreneurs et des investisseurs algériens issus de la diaspora, de lancer un groupe de business angels nommé Casbah Business Angels, qui a été créé en 2012. Les Business Angels sont des individus qui financent à titre personnel, des entreprises, qui présentent de bonnes perspectives de rentabilité, en prenant une petite participation dans le capital de celles-ci. En plus du financement ils apportent au porteur de projet (ou l'équipe de projet) des conseils, du mentorat et leur réseau relationnel. Casbah Business Angels organise des événements trimestriels sous forme de dîners ou petit-déjeuner au cours desquels trois à quatre start-up présélectionnées présentent leurs plans d'affaire (business plan). À la suite de cela, les membres de CBA se prononcent sur l'opportunité d'investir dans la (ou les) start-up les plus prometteuses.

Egalement parmi les instruments de financement, il y a eu la création en Octobre 2020, d'un fond de financement des start-up dénommé Alegrian Startup Fund (ASF). Selon Hachani Okba²², directeur des participations du fonds ASF, le fonds de financement des start-up (Algerian Startup Fund) a accordé des financements aux porteurs de projets innovants pour un montant global de 510 millions de DA depuis sa mise en place jusqu'en Mars 2022. Les projets innovants financés par le fonds concernent 18 secteurs d'activité, notamment les services, les technologies de l'information et de la communication (TIC), la santé, les transports et le tourisme.²³

Il y a aussi la possibilité du financement par la bourse. Actuellement, selon une annonce faite par son Directeur Général Mr Yazid Benmouhoub le 30 Novembre 2022, la bourse d'Alger prépare un projet de création d'un marché qui s'intéressera au financement de start-up conformément à la nouvelle politique économique du pays visant à soutenir l'implantation et le développement de ce type d'entreprises.²⁴ Auparavant, début 2021, un projet portant mise en place de conditions d'accès simplifiées au marché boursier au profit des start-up a été

²²Fonds de financements des startups: 510 millions de DA mobilisés à ce jour, aps.dz, op.cit

²³Ibid

²⁴ Bourse d'Alger : vers la création d'un marché pour le financement des start-up, (en ligne) <https://www.algerie-eco.com/2022/11/30/bourse-dalger-vers-la-creation-dun-marche-pour-le-financement-des-start-up/> consulté le 01/12/2022

finalisé et transmis aux autorités, ce projet d'accès au financement boursier contient des conditions beaucoup plus simplifiées que celles mises en place pour le marché des PME.²⁵

La Bourse peut constituer un tremplin de financement pour ces types d'entreprise. Aussi, la nécessité de créer un marché boursier pour les start-up en Algérie, résulte selon le directeur général de la bourse d'Alger, du fait que le fond ASF (Algerian Startup Fund) pourrait souhaiter à travers la bourse sortir du capital des start-up dans lesquelles il a investi.²⁶

Les start-up algériennes, commencent à recourir à la bourse. En 2022, la première start-up algérienne à recourir à la bourse à travers un appel public à l'épargne, selon les propos de son fondateur Mustapha Siaci, est la startup GroDesto. Cette start-up a réussi à lever un montant de 200 millions de DA dans le cadre de cet appel public à l'épargne lancé durant la période allant du 5 mai au 28 août 2022.²⁷

Parmi les instruments de financement des start-up, il existe également le crowdfunding. Dans ce sens, selon le directeur général de la bourse d'Alger, il existe un projet pour instaurer le système de financement participatif (Crowdfunding) permettant la collecte de fonds au profit des porteurs de projets innovants.²⁸ Le crowdfunding existe en Algérie, depuis quelques années, à travers des plateformes web dédiées à cet effet, lancées par des initiatives privées, cependant, sans l'existence d'un cadre réglementaire.

- La bureaucratie

L'autre gros obstacle auquel font face les porteurs de projet de création de start-up en Algérie, est un problème commun avec les projets de création d'entreprises classiques, c'est la bureaucratie, à travers les démarches administratives longues et contraignantes. Que ce soit dans le processus de création ou les démarches d'exportations. En effet selon un fondateur d'une start-up «D'un côté, on nous encourage à aller à l'export, mais de l'autre, on nous impose des démarches lentes qui nous découragent et nous poussent à abandonner».²⁹

²⁵Facilitation d'accès des start-up à la Bourse d'Alger : Le projet finalisé, quotidien El Moudjahid (en ligne) <https://www.elmoudjahid.dz/fr/economie/facilitation-d-acces-des-start-up-a-la-bourse-d-alger-le-projet-finalise-4260> consulté le 02/12/2022

²⁶Yazid Benmouhoub, directeur général de la Bourse d'Alger, à L'Expression «Nous voulons un marché dédié aux start-up», (en ligne) <https://www.lexpressiondz.com/nationale/nous-voulons-un-marche-dedie-aux-start-up-342462> consulté le 02/12/2022

²⁷La startup GroDesto lève 200 millions DA pour la création d'une SPA, (en ligne) <https://www.algerie-eco.com/2022/09/15/la-startup-grodesto-leve-200-millions-da-pour-la-creation-dune-spa/> consulté le 02/12/2022

²⁸Yazid Benmouhoub, directeur général de la Bourse d'Alger, [lexpressiondz.com](https://www.lexpressiondz.com), op.cit

²⁹Des start-up contre la validation des avantages fiscaux par Algeria Venture, quotidien Horizon du 15/05/2021, (en ligne) <https://www.horizons.dz/des-start-up-contre-la-validation-des-avantages-fiscaux-par-algeria-venture/>

Cette bureaucratie est renforcée par la durée nécessaire pour obtenir la labellisation qui selon le gérant d'une start-up³⁰ «La labellisation déjà prend beaucoup de temps. Cela nous a pris plus d'un an et les critères ne sont pas clairs ».

Dans ce sens, les fondateurs de start-up se plaignent du fait que le processus de la validation des avantages fiscaux accordés aux entreprises disposant des labels «start-up» et «incubateur» soit ralenti du fait que ce processus soit confié au comité scientifique et technique de l'accélérateur Algeria Venture, alors que c'est jugé inutile par ceux-ci du fait que les start-up sont déjà passées par une commission pour avoir la labellisation « start-up ».³¹ Selon un fondateur de start-up «Des engagements sont pris pour simplifier les procédures au maximum aux start-up pour démarrer ou bien pour développer leurs activités... Mais dans la réalité, l'effet de ces démarches est à peine perceptible. Nous continuons à nous débattre contre la bureaucratie et les lenteurs administratives ! Où est l'intérêt si nous ne pouvons pas jouir des avantages fiscaux dans les plus brefs délais ?».³²

Le recours à l'accompagnement par un incubateur, avec les avantages que cela comporte en apportant une aide précieuse à la réussite d'un projet de start-up, possède l'inconvénient du délai de traitement de la demande des postulants à l'accompagnement. En effet, un fondateur de start-up que nous avons interrogé au niveau de l'un des incubateurs a dit à ce propose que « au niveau de l'incubateur, quand vous déposez votre dossier, ils traitent ce dossier en un mois et demi, deux mois ». Ce délai peut s'expliquer, selon nous, par le nombre limité d'incubateurs, et le nombre élevé de demandes que reçoivent les incubateurs, donc le fait de créer davantage de structures d'incubation de start-up pourra permettre de réduire ces délais.

- La réglementation

La plupart des répondants soulignent également l'influence négative de la rigidité et l'inadaptation de la réglementation relative à la création d'entreprises en Algérie à la réalité des entreprises innovantes, de l'insuffisance du cadre incitatif de la fiscalité, l'adaptation lente du code du commerce aux nouvelles activités liées aux TIC. Pour illustrer cette rigidité Dr Samir Rouabhi (Entrepreneur, auteur, conférencier et coach en Entrepreneuriat) cite en

³⁰Ibid

³¹ Ibid

³²Ibid

exemple la commercialisation d'un produit contenant une balise GPS qui nécessite un agrément impliquant les ministères de l'intérieur, des télécoms, de la défense et de la justice.³³

- **La taille de la start-up**

La taille de la start-up qui est généralement une micro-entreprise, constitue une contrainte vis-à-vis des parties prenantes. Selon un interviewé « le point numéro un, qui freine, c'est la taille, parce que en Algérie, culturellement parlant, une entreprise de petite taille est considérée comme une entreprise qui bricole,... la preuve, les étudiants quand vous allez leur dire allez faire un stage, si vous allez leur dire Sonatrach ou une petite entreprise, il vont choisir Sonatrach ».

- **Le retard de paiement de la part des clients**

Selon un interviewé « Le problème n°1 d'une start-up c'est les clients qui ne paient pas rapidement... le paiement se fait 2 à 3 mois après », c'est un problème que rencontrent généralement les start-up qui travaillent avec d'autres entreprises (BtoB).

- **L'accompagnement**

Malgré la mise en place de quelques structures d'incubation et d'accélérateurs de start-up, cela reste insuffisant, et il faut en créer davantage, et beaucoup reste encore à faire. Des incubateurs, comme celui de Sidi Abdellah, est décrié en raison de son éloignement géographique, l'inadaptation de l'accompagnement proposé, la mauvaise gestion, malgré le fait qu'il y a eu des améliorations comme le passage d'une politique sociale indifférenciée avec un taux d'abandon très élevé à une politique audacieuse et sélective.

- **Le manque d'informations**

Parmi les difficultés, il y a aussi le manque d'information : que ce soit le manque d'orientations sur les démarches à suivre pour créer son entreprise, ou encore la difficulté à trouver des informations fiables pour élaborer son business plan.

³³Samir Rouabhi, Vers un écosystème start-up .dz, Article LinkedIn publié le 17/06/2017, (en ligne) <https://www.linkedin.com/pulse/vers-un-%C3%A9cosyst%C3%A8me-start-up-dz-dr-samir-a-rouabhi/>

- Difficultés liées aux ressources humaines

Ces difficultés liées aux ressources humaines peuvent se résumer comme suit : manque de ressources financières pour recruter, difficultés à trouver les bonnes personnes à recruter, absence de créativité et de prise d'initiative chez les employés.

D'autres obstacles freinent la création et le développement d'entreprises innovantes en Algérie, comme le faible développement du paiement en ligne, un problème qui touche plus les start-up qui travaillent en BtoC « c'est vrai que nous, on est dans le BtoB donc on n'est pas très touché » a affirmé un interviewé. Il y a également le retard dans le développement technologique, le faible lien entre le monde de la recherche et le monde de l'entreprise.

2. L'accompagnement à la création d'entreprises innovantes en Algérie

L'accompagnement à la création de start-up en Algérie est assuré par les incubateurs publics, les incubateurs privés, les pépinières d'entreprises, les accélérateurs, ainsi qu'à travers des événements organisés autour de la création de start-up.

2.1 Les pépinières d'entreprises

2.1.1 Définition des pépinières d'entreprises

Selon l'article 2 du décret exécutif n°03-78 du 25 février 2003, les pépinières d'entreprises sont des établissements publics à caractère industriel et commercial, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Les pépinières se présentent sous l'une des formes suivantes selon le décret exécutif n°03-78:

- ✓ incubateur : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur des services ;
- ✓ atelier relais : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et les métiers d'artisanat ;
- ✓ hôtel d'entreprise : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets issus du domaine de la recherche.

Elles sont créées par décret exécutif et placées sous la tutelle du ministre chargé de la petite et moyenne entreprise. et ont pour objectifs de :

- développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat ;
- participer à l'animation économique dans leur lieu d'implantation ;

- favoriser l'émergence de projets innovants ;
- apporter un soutien aux nouveaux créateurs d'entreprises ;
- pérenniser les entreprises accompagnées ;
- inciter les entreprises à mieux se structurer ;
- devenir, à moyen terme, un élément de la stratégie de développement économique au niveau du lieu de son implantation.

Les pépinières sont chargées conformément aux dispositions du décret exécutif n°03-78 et du cahier des charges type qui lui est annexé :

- d'accueillir, d'héberger et d'accompagner, pour des périodes limitées dans le temps, des entreprises naissantes ainsi que des porteurs de projets ;
- de gérer et de louer des locaux;
- d'offrir des prestations de services ;
- d'offrir des conseils personnalisés.

Les pépinières offrent également, à la demande des entreprises hébergées, les services communs suivants :

- la réception des messages téléphoniques et fax ;
- la distribution et l'envoi de courrier ainsi que l'impression de documents ;
- la consommation de l'électricité, du gaz et de l'eau.

Selon le décret exécutif n°03-78, au titre des conditions de prestation de services, la pépinière offre la domiciliation administrative et commerciale aux entreprises naissantes et aux porteurs de projets. Elle met à la disposition des entreprises hébergées un mobilier de bureau, des équipements informatiques et un matériel de reprographie. La pépinière peut opter pour le développement de l'utilisation des nouvelles technologies les plus avancées.

Au titre du conseil fourni aux entreprises, la pépinière assure l'accompagnement et le suivi des porteurs de projets hébergés avant et après la création de leur entreprise. Outre la fonction conseil dans les domaines juridique, comptable, commercial et financier, la pépinière offre un appui en terme d'initiation aux techniques de gestion durant la phase de maturation aux porteurs de projets (Article 8 décret exécutif n°03-78).

L'article 27 du décret exécutif n°03-78 énonce que les pépinières d'entreprises peuvent être créées sous forme de sociétés par actions régies par le code de commerce. Ces pépinières peuvent bénéficier des mesures d'aide et de soutien (le bénéfice de ces mesures est subordonné

au respect par ces pépinières du cahier des charges qui doit définir notamment les engagements des pépinières en matière d'accompagnement par le conseil, d'appui logistique à travers un mobilier de bureau et d'assistance technique par la formation).

2.1.2 Structure organisationnelle des pépinières

Chaque pépinière d'entreprise est administrée par un conseil d'administration et dirigée par un directeur, assisté dans l'exercice de ses fonctions d'un comité d'agrément de projets(Article 9 décret exécutif n°03-78).

2.1.2.1 Le conseil d'administration

Selon le décret exécutif n°03-78, le conseil d'administration délibère conformément aux lois et règlements en vigueur, notamment sur :

- l'organisation et le fonctionnement général de la pépinière ;
- le règlement intérieur de la pépinière ;
- le programme d'action de la pépinière ;
- le projet de budget de la pépinière ;
- les conditions générales de conclusion des contrats et marchés ;
- les projets d'extension ou d'aménagement de la pépinière ;
- les bilans annuels d'activités, établis et présentés par le directeur ;
- la contrepartie financière des services mis à la disposition des entreprises hébergées.

Et sur toute autre question importante en rapport avec l'objet de la pépinière.

Les membres du conseil d'administration sont nommés par arrêté du ministre chargé de la petite et moyenne entreprise, sur proposition des autorités dont ils relèvent pour une période de trois ans. Selon l'article 10 du décret exécutif n°03-78, le conseil d'administration comprend :

- le représentant du ministre de tutelle : président ;
- un représentant de la chambre algérienne de commerce et d'industrie;
- un représentant des chambres de commerce et de l'industrie ;
- toute autre compétence en la matière.

2.1.2.2 Le directeur de la pépinière

La pépinière est dirigée par un directeur nommé par arrêté du ministre chargé de la petite et moyenne entreprise.

2.1.2.3 Le comité d'agrément des projets

Selon le décret exécutif n°03-78, le comité d'agrément est composé de : un représentant du ministère de la PME, président ; le directeur de la pépinière ; un membre de la chambre du commerce et de l'industrie ; un représentant de la collectivité locale concernée, membre ; toute autre compétence pouvant apporter un avis sur les dossiers présentés. Ce comité est un organe habilité à :

- examiner les plans d'affaires des porteurs de projets qui postulent à la pépinière ;
- étudier toutes les formes d'assistance et de suivi ;
- élaborer un plan d'orientation pour les différents secteurs d'activités abrités par la pépinière ;
- étudier et proposer les moyens et les instruments de promotion et d'implantation de nouvelles entreprises.

2.2 Le label « incubateur »

Selon l'article 21 du décret exécutif n°20-25, est éligible au label « Incubateur », toute structure publique, privée ou en partenariat public-privé qui propose un appui aux start-up et aux porteurs de projets innovants, en ce qui concerne l'hébergement, la formation, le conseil et le financement. Selon le même décret exécutif, les postulants souhaitant obtenir le label « Incubateur », sont tenus de disposer d'un personnel ayant les qualifications requises et/ou une expérience professionnelle suffisante dans le domaine de l'accompagnement des entreprises. Le décret exécutif n°20-25 stipule également que le label « Incubateur » est octroyé au postulant pour une durée de cinq ans, renouvelable dans les mêmes formes, et ce label ouvre droit à des mesures d'aide et de soutien de l'Etat.

Le gouvernement a proposé la labellisation « Incubateur » comme « garde-fou » qui donnerait des garanties à l'efficacité de l'aide de l'Etat et rassurerait le capital investissement.³⁴

- Les missions de l'incubateur labélisé

La structure postulant au label « Incubateur » a pour mission d'accompagner les start-up incubées durant toute la période d'incubation. A ce titre, l'article 25 du décret exécutif n°20-254, mentionne un certain nombre d'engagements de l'incubateur :

³⁴ NTIC Magazine Juin/Juillet 2021, p18

- domicilier les start-up incubées et leur offrir un espace de travail aménagé ;
- accompagner les porteurs de projets lors des démarches de création de la société ;
- assister les start-up dans la réalisation des business plans, d'études de marché et des plans de financement ;
- assurer des formations spécifiques, notamment en gestion d'entreprise et sur les obligations légales et comptables ;
- mettre à disposition des porteurs de projets, des moyens logistiques, tels que les salles de réunion, le matériel informatique et bureautique et la connexion à internet à haut débit ;
- assister les start-up pour la réalisation des prototypes ;
- accompagner les start-up incubées dans la recherche des sources de financement et de déploiement sur le marché.

Selon le décret exécutif n°20-254, la mise en œuvre de ces engagements est soumise à un contrôle régulier du comité national et tout manquement à ces engagements entraînera la suspension ou le retrait du label « Incubateur » par ce comité.

Les demandes d'attribution du label « Incubateur » sont introduites auprès du comité national via un portail électronique, accompagnées des documents mentionnés dans l'article 22 du décret exécutif n°20-254. En plus des documents précités, les incubateurs privés sont tenus de fournir les documents supplémentaires spécifiés dans l'article 23 du décret exécutif n°20-254. Une réponse est apportée pour toute demande d'obtention du label « Incubateur » dans un délai, maximum, de trente jours, à compter de la date de son dépôt et les décisions d'octroi du label « Incubateur » sont publiées sur le portail électronique national des start-up.

La loi de finances 2021 stipule dans son article 87 que les entreprises disposant du label « Incubateur » sont exonérées de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) et de l'impôt sur le revenu global (IRG) ou de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) pour une durée de deux années, à compter de la date d'obtention du label « incubateur ». Aussi, sont exonérés de la TVA, les équipements acquis par les entreprises disposant du label « incubateur » entrant directement dans la réalisation de leurs projets d'investissement.³⁵

³⁵ NTIC Magazine Juin/Juillet 2021 p19

Il existe une vingtaine d'incubateurs sur le territoire national, entre généraliste et spécialisé, public et privé, académique et corporate : Incubeme, Sylabs, Capcowork, ANPT (Agence Nationale des Parcs Technologiques), Habba Institute, Tstart de Ooredoo ou ENP Incubator by Djezzy.³⁶

2.3. Les incubateurs publics

Actuellement les incubateurs publics sont ceux qui appartiennent à l'ANPT, auquel s'ajoutent l'Accélérateur Algeria Venture et les incubateurs universitaires.

2.3.1 Les incubateurs de l'ANPT

L'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques (A.N.P.T) a été créée par le décret exécutif n°04-91 du 24 mars 2004, c'est un établissement à caractère industriel et commercial (E.P.I.C) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, elle est régie par les règles administratives dans ses relations avec l'Etat et est réputée commerçante dans ses rapports avec les tiers, Le pouvoir de tutelle sur l'agence nationale de promotion et de développement des parcs technologiques, est conféré au ministre chargé des télécommunications.(article 1 du décret exécutif n° 20-236 du 22 août 2020 conférant au ministre chargé des télécommunications, le pouvoir de tutelle sur l'agence nationale de promotion et de développement des parcs technologiques), son siège se trouve au Cyberparc de Sidi Abdallah.

Selon l'ancien directeur général de l'ANPT, Abdelhakim Bensaoula, depuis le début des activités en 2012, les incubateurs de l'ANPT ont accompagné plus de 350 projets innovants et durant la seule période 2017/2018, plus de vingt startups sont sorties de l'incubateur de Sidi Abdallah, 25 étaient en phase d'incubation et 25 autres en phase de startups. Selon lui, plus d'une centaine de startups qui ont vu le jour à l'ANPT étaient toujours actives.³⁷

2.3.1.1 Les missions de l'ANPT

L'ANPT est l'instrument de l'Etat en matière de conception et de mise en œuvre de la politique nationale de promotion et de développement des parcs technologiques. A ce titre, l'ANPT a pour missions, selon le décret exécutif 04-91 portant création de l'agence nationale de promotion et de développement des parcs technologiques :

³⁶ NTIC Magazine Juin/Juillet 2021, p18

³⁷ Ibid, p19

- d'élaborer et de proposer les éléments d'une stratégie nationale en matière de promotion et de développement des parcs technologiques ;
- de concevoir et de mettre en place les parcs technologiques destinés au renforcement des capacités nationales en vue d'assurer le développement des technologies de l'information et de la communication et de contribuer au développement économique et social ;
- d'acquérir dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur, pour le compte de l'Etat, les terrains nécessaires à la réalisation, l'aménagement ou l'extension des parcs technologiques ;
- de réaliser ou de faire réaliser les infrastructures des parcs technologiques ;
- d'élaborer les programmes annuels et pluriannuels de développement des parcs technologiques ;
- de mettre en œuvre les programmes annuels et pluriannuels de développement des parcs technologiques en relation avec les différents secteurs concernés et d'en assurer le suivi et l'évaluation ;
- de mettre en synergie les institutions nationales de formation supérieure et de recherche, de développement industriel ainsi que les institutions utilisatrices des technologies de l'information et de la communication autour des programmes de développement des parcs technologiques ;
- de proposer les mesures législatives et réglementaires visant la promotion et le développement des parcs technologiques ;
- d'assurer, en liaison avec les institutions concernées, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des engagements découlant des obligations de l'Etat en matière d'accords régionaux et internationaux dans le cadre des activités des parcs technologiques ;
- de mettre en place les conditions matérielles et les infrastructures nécessaires à l'accomplissement de ses missions ;
- d'éditer, de publier et de diffuser sur tous les supports, toutes informations relatives aux technologies de l'information et de la communication ;
- de gérer, de mettre en œuvre et de suivre les crédits alloués au titre des programmes d'investissement des parcs technologiques ;
- gérer le patrimoine qui lui est affecté et celui dont elle obtient la jouissance ;
- constituer une banque de données relative à son domaine de compétence ;
- élaborer ou faire élaborer les cahiers des charges techniques ;

- définir les règles et normes techniques à l'intérieur des parcs technologiques.

Selon le décret exécutif 04-91, l'ANPT a également pour missions de veiller à l'intérieur du périmètre des parcs technologiques :

- à la coordination, avec les structures concernées, de toute action de planification et de développement de la gestion relative aux espaces dont elle a la charge;
- à la surveillance et à la sécurité du périmètre ainsi qu'à l'organisation et à la mise en œuvre de l'assistance mutuelle entre les différents intervenants et opérateurs des parcs technologiques ;
- au suivi et à la coordination de l'entretien des infrastructures communes ;
- à l'organisation et à l'animation des services communs pour l'ensemble des opérateurs des parcs technologiques, à la réalisation et à l'entretien des équipements correspondants.

Selon l'article 7 du décret exécutif 04-91, pour remplir ses missions et atteindre ses objectifs, l'ANPT est habilitée à :

- conclure tout marché ou accord avec les organismes nationaux et/ou étrangers en rapport avec son domaine d'activité;
- organiser ou participer à des séminaires, colloques, symposiums, rencontres et journées d'études se rapportant à son objet ;
- réaliser toute opération industrielle, commerciale, mobilière et immobilière inhérente à ses activités et de nature à favoriser son développement ;
- contracter tout emprunt.

2.3.1.2 Structure organisationnelle de l'ANPT

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

A) Le conseil d'administration

Selon le décret exécutif 04-91, le conseil d'administration est présidé par le ministre chargé des télécommunications ou son représentant, il comprend des membres qui sont désignés par arrêté du ministre chargé des technologies de l'information et de la communication, sur proposition des autorités dont ils relèvent, ces membres sont :

- un représentant du ministre de la défense nationale ;

- un représentant du ministre de l'intérieur, des collectivités locales et de l'aménagement du territoire ;
- un représentant du ministre des finances ;
- un représentant du ministre chargé de la recherche scientifique ;
- un représentant du ministre chargé de la transition énergétique et des énergies renouvelables ;
- un représentant du ministre chargé de la formation professionnelle ;
- un représentant du ministre chargé de la numérisation ;
- un représentant du ministre chargé de l'industrie ;
- un représentant du ministre chargé de l'urbanisme ;
- un représentant du ministre chargé des start-up ;
- un représentant des travailleurs de l'agence.

Selon l'article 15 du décret exécutif 04-91, le conseil d'administration délibère notamment sur :

- la stratégie nationale en matière de promotion et de développement des parcs technologiques ;
- les programmes annuels et pluriannuels de mise en œuvre de la promotion et du développement des parcs technologiques ainsi que les bilans y afférents ;
- les mesures réglementaires et les moyens nécessaires de nature à promouvoir le développement adéquat de l'activité des TIC à l'intérieur des parcs technologiques ;
- les projets de plan de développement à court, moyen et long termes de l'ANPT ;
- la politique de gestion déléguée, notamment, la sous-traitance et les contrats de management à l'intérieur des parcs technologiques ;
- le programme annuel d'activités de l'agence et le budget y afférent ;
- la politique d'investissement et leur financement ;
- les prises et cessions de participations, créations et suppressions de filiales et accords de partenariat ;
- toutes les questions susceptibles d'améliorer le fonctionnement de l'agence et favoriser la réalisation de ses missions.

Selon le décret exécutif 04-91, le directeur général de l'ANPT est nommé par décret présidentiel sur proposition du ministre chargé des technologies de l'information et de la

communication, il est notamment chargé de mettre en œuvre les délibérations du conseil d'administration.

B) Le conseil technique consultatif

Selon le décret exécutif 04-91, le conseil technique consultatif assiste le directeur général de l'ANPT, donne un avis technique sur les programmes d'activités de l'agence proposés par le directeur général et contribue à la coordination des travaux et programmes de développement des parcs technologiques.

Le conseil technique consultatif, présidé par le directeur général de l'ANPT, est composé de dix membres choisis, pour une durée de trois ans renouvelable une fois, par le directeur général parmi les chercheurs, les enseignants, les gestionnaires dans le domaine des technologies de l'information et de la communication et ces membres sont désignés par arrêté du ministre chargé des technologies de l'information et de la communication. Le conseil technique consultatif se réunit une fois par trimestre à l'initiative de son président.

Le conseil technique consultatif est chargé, selon le décret exécutif 04-91, de :

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

L'ANPT dispose de trois incubateurs : celui du cyberparc de Sidi Abdellah (créé en 2009), celui installé à L'INTTIC, Institut National des Télécommunications et des Technologies de l'Information et de la Communication à Oran (créé en 2013), et un à Bourdj Bou Arreridj, auquel s'ajoute l'incubateur virtuel Virtual Incubation Program. Ces incubateurs ont pour mission d'accompagner les porteurs de projets de création d'entreprises innovantes dans le domaine des TIC.

2.3.2 L'incubateur de l'ANVREDET

L'ANVREDET (Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique) est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, elle a été créée par le décret exécutif n° 98-137 et placée sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Elle a pour mission de mettre en œuvre, en relation avec les

structures et organes concernés, la stratégie nationale de la valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique. Ses principales ressources proviennent du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et du Fonds National de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (FNRSDT).

Parmi les missions de cette agence, il y a le soutien et l'accompagnement des idées innovantes et porteuses, jusqu'à ce que celles-ci se matérialisent par la création de l'entreprise. A cet effet l'incubateur Intilaq, à été installé au sein de l'Agence, d'une capacité d'accueil de 15 projets. Pour sélectionner les projets à accompagner, l'ANVREDET lance un appel à soumission de projets de recherche innovants en direction des Universités, Centres Universitaires, Écoles Normales Supérieures, Centres et Unités de recherche de l'ensemble des secteurs de l'économie nationale.

Dans cette même perspective, l'ANVREDET a lancé en 2017 le programme « Tathmine 2017 » d'aide et d'appui à la création d'entreprises innovantes en Algérie. Ce programme s'adresse aux étudiants en fin de cursus, aux jeunes chercheurs ou professionnels, porteurs d'idées de projets novateurs.

2.3.3 L'incubateur du CDTA (Fikra-Tech)

Le Centre de Développement des Technologies Avancées (CDTA) est un établissement public à caractère scientifique et technologique sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Le CDTA a lancé fin 2016 suite a une convention signée entre le CDTA et l'Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique (ANVREDET), l'incubateur Fikra-Tech. Celui-ci, qui est domicilié au niveau du siège principal du CDTA, est une structure d'appui à l'innovation, à travers l'accompagnement à la transformation d'idées et de concepts technologiques en des entreprises innovantes dans le domaine des technologies avancées.

2.3.4 NaqITech

NaqITech est un incubateur dédié aux startups activant dans le secteur des transports, lancé fin décembre 2020 au niveau du centre de formation de l'Établissement de transport urbain et suburbain d'Alger (ETUSA).³⁸

³⁸ NTIC Magazine Juin/Juillet 2021, op.cit, p18

2.3.5 Algeria Venture

Créé en 2021, Algeria Venture est le premier accélérateur public de start-up. Il est sous la tutelle du ministère de l'Economie de la connaissance, des Start-up et des Micro-entreprises.

Jusqu'en Novembre 2022 il a accompagné pas moins de 800 start-up au travers des incubateurs d'affaires, des mini-accélérateurs ou à titre individuel, selon Salaheddine Sousou, représentant et ambassadeur de cet organisme.³⁹

L'accompagnement, proposé par Algeria Venture, commence dès la conception de l'idée jusqu'à sa concrétisation, en plus de l'aide apportée aux jeunes entrepreneurs dans la recherche des marchés locaux et étrangers leur permettant de commercialiser leurs produits.⁴⁰

2.4. Les incubateurs privés

Parmi les premiers incubateurs privés créés, il y avait les incubateurs des opérateurs mobiles : Djazzy et Ooredoo, mais aussi d'autres comme l'incubateur de l'institut Haba, ensuite plus récemment un certain nombre d'autres incubateurs privés ont été créés.

2.4.1 L'incubateur de Ooredoo (tStart)

L'opérateur de téléphonie mobile Ooredoo a lancé, en mars 2013, un programme dédié aux start-up technologiques, baptisé «tStart», en partenariat avec l'ANDPME (Agence Nationale de Développement des PME).

Ce programme, destiné aux jeunes algériens, est une compétition nationale de business plans pour la création de startups dans le secteur des technologies de l'information et de la communication(TIC) tels que : les logiciels, les télécoms, le web, la sécurité informatique, ou encore les technologies vertes ou l'énergie. L'incubateur tStart accueille les lauréats de ce concours de business plan, et met à leur disposition du matériel, des formations et les aide financièrement.

2.4.2 L'incubateur de Djazzy

L'opérateur de téléphonie mobile Djazzy à lancé fin 2016 un incubateur pour accompagner la création de start-up. Cet incubateur est situé au sein de l'Ecole Nationale Polytechnique (ENP) et ouvert à tous les étudiants venant de toutes les universités.

³⁹ APS, "Algeria Venture": accompagnement de plus de 800 start-up depuis 2021, aps.dz, op.cit

⁴⁰ Ibid

2.4.3 L'accélérateur du Sylabs

Sylabs est un accélérateur algérien de start-up, créé en 2015 d'une initiative privée. Il est l'un des espaces de coworking à Alger où les acteurs de l'entrepreneuriat peuvent travailler, se rencontrer, suivre des formations, en bénéficiant d'espace de travail équipé.

2.4.4 L'incubateur de l'institut Haba

L'institut Haba fondé par un groupe d'algériens de différents profils et horizons, accompagne et accélère les startups algériennes à fort potentiel d'innovation dans les secteurs des TIC, de l'énergie, de la santé, de l'agriculture, de l'eau ainsi que toute innovation susceptible de contribuer au développement du pays.

2.4.5 Leancubator

Lancé le 30 janvier 2021,⁴¹ cet incubateur est destiné à l'incubation de projets innovants ou l'accélération de l'innovation. Il a été créé par l'équipe de Algeria Start-up Challenge. Il s'inscrit dans la continuité du projet national d'accompagnement de start-up, lancé en 2018 par Algeria Start-up Challenge.⁴²

2.4.6 IncubMe

IncubMe est un incubateur Panafricain fondé en 2018 par des entrepreneurs algériens, qui a pour mission de soutenir des porteurs de projets pour créer leurs entreprises (source : page LinkedIn de IncubMe).

2.4.7 Les autres incubateurs privés

Parmi les autres incubateurs privés nous pouvons citer : Bluegreen business, (Tipaza), Tek2Hub (Béchar), Sylabs (Alger), Innoest Company (Tébessa), CapCowork (Alger), CoworkArt (Tizi-Ouzou), Algerian Center For Social Entrepreneurship / ACSE (Alger).

2.5 Le Cluster du numérique

Algeria Digital Cluster est un groupement d'intérêt économique lancé fin 2015, issu d'une initiative de quelques acteurs du domaine du numérique qui ont senti le besoin de se regrouper pour développer l'économie numérique en Algérie, de rassembler certains efforts et d'être également une force de proposition grâce à cette union, il est situé au cyberparc de Sidi

⁴¹ NTIC Magazine, Juin/Juillet 2021, op.cit, p18

⁴² APS, Start-up: lancement d'un nouvel incubateur destiné aux porteurs de projets innovants, (en ligne) <https://www.aps.dz/economie/116788-start-up-lancement-d-un-nouvel-incubateur-destine-aux-porteurs-de-projets-innovants> (consulté le 15/07/2022)

Abdellah. Le cluster du numérique est l'un des clusters existant en Algérie au coté des clusters des : boissons, dattes, mécanique de précision, la plasturgie, et le Cluster algérien des énergies solaires lancé en septembre 2017. Le premier noyau du cluster du numérique est constitué de 32 entités, dont une vingtaine d'entreprises publiques et privées, comme Algérie Télécom, Mobilis, Condor, ainsi qu'une multitude de start-up évoluant dans les domaines du numérique, du web, du développement des logiciels, de la production électronique et de la géo-localisation.

2.6 AlgeriaDisrupt

La grande conférence dédiée aux startups, tenue en octobre 2020 à Alger, durant laquelle le président de la république a tracé les contours d'une politique orientée en faveur de l'économie de la connaissance où la startup sera son élément moteur.⁴³

3. Caractéristiques et motivations de porteurs de projet de start-up en Algérie

Dans la première étude par questionnaire que nous avons mené auprès des fondateurs de start-up (que nous avons cité plus haut page 158) nous avons reçus 24 réponses à notre questionnaire. Les entreprises créées par les répondants se caractérisent par :

- Leur création récente : 66% des entreprises ont moins de 2 ans,
- Le fait d'être issues du secteur des TIC, en proposant des produits ou des services nouveaux basés sur les TIC : plateformes web, applications mobiles, sites e-commerce, plateformes de e-learning, plateformes de mise en relation entre professionnels et particuliers, mise en relation entre freelance et entreprises utilisatrices ...etc.

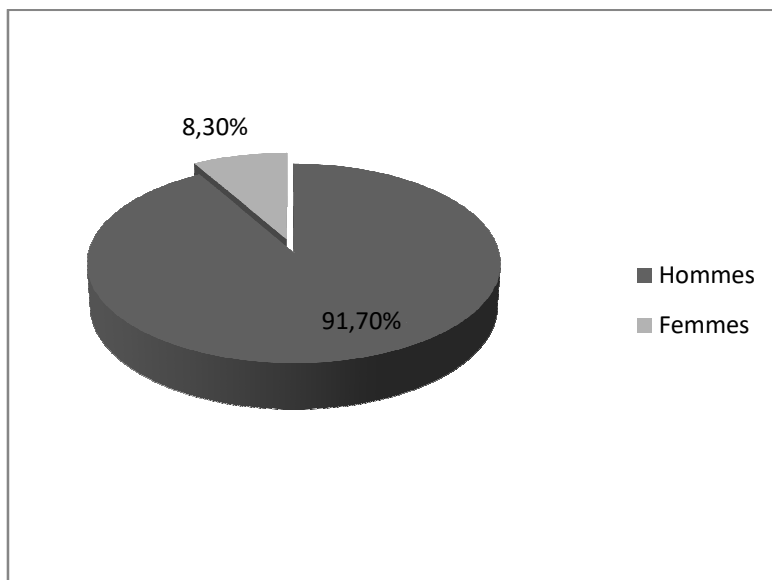
3.1 Caractéristiques des fondateurs de start-up

- Genre

Les créateurs de start-up innovantes dans le secteur des TIC de notre échantillon sont majoritairement des hommes (91,7%).

⁴³ NTIC Magazine Juin/Juillet 2021, op.cit, p18

Figure n°6 : genre des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC

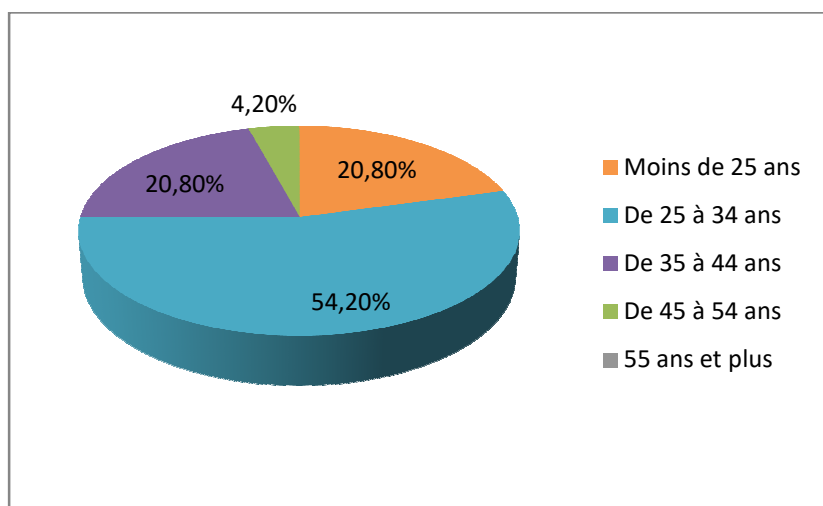


Source : réalisé par nous même

- **Age**

Les créateurs de start-up innovantes dans le secteur des TIC, selon notre étude, sont jeunes : la majorité (54%) à entre 25 et 34 ans et 75% d'entre eux ont moins de 35 ans.

Figure n°7 : âge des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC

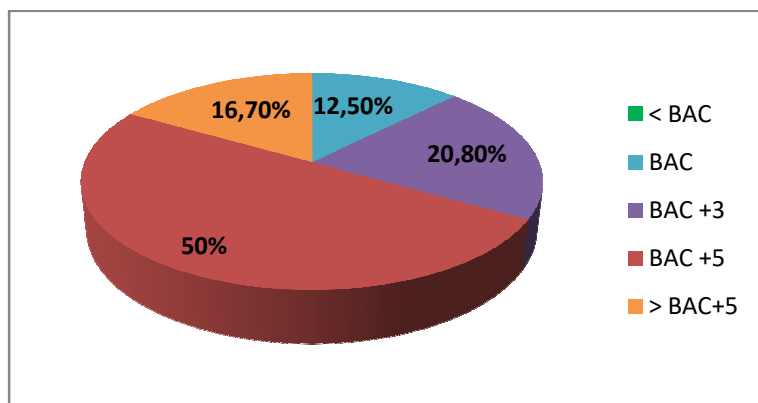


Source : réalisé par nous même

- Niveau d'étude

La majorité des créateurs de start-up innovantes dans le secteur des TIC, selon notre étude, a un niveau master (50%) et 66.70% ont bac+5 et plus.

Figure n°8 : niveau d'étude des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC

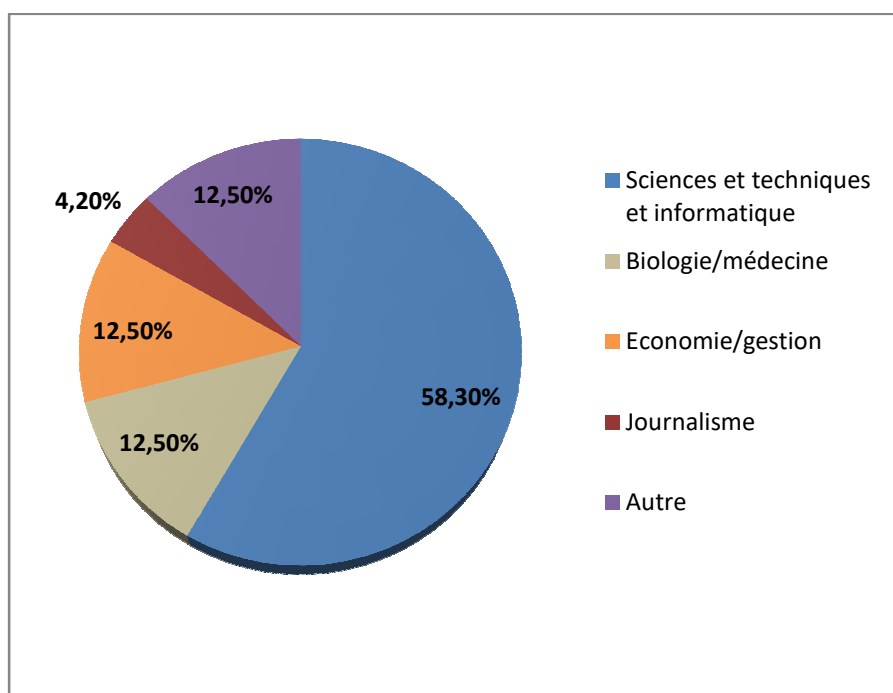


Source : réalisé par nous même

- Domaine d'étude

Selon notre étude, 58% des créateurs de start-up innovantes dans le secteur des TIC a étudié dans le domaine des sciences et techniques et informatique.

Figure n°9 : domaine d'étude des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC



Source : réalisé par nous même

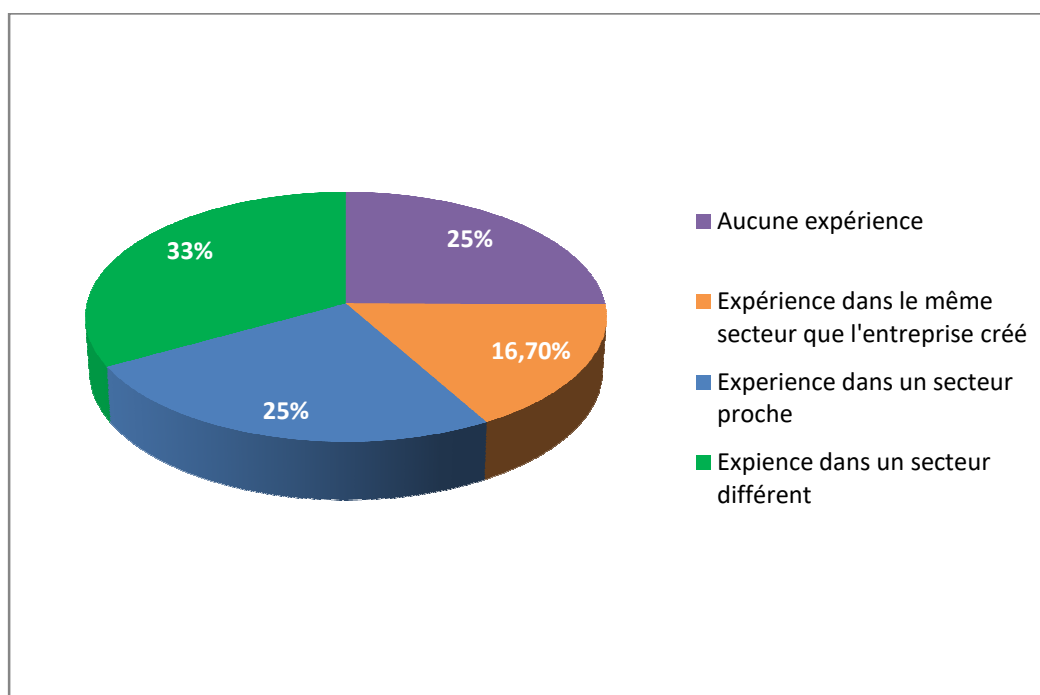
- Avoir suivi ou non une formation à l'entrepreneuriat

La plus grande partie (58,3%) des créateurs de start-up innovantes dans le secteur des TIC, selon notre étude, n'ont pas suivi de formation à l'entrepreneuriat.

- Expérience professionnelle

Un tiers (33%) des créateurs de start-up innovantes dans le secteur des TIC, selon notre étude, a une expérience dans un secteur d'activité complètement différent de celui de l'entreprise créée, 25% ont eu une expérience professionnelle dans un secteur proche, et 25% dans le même secteur.

Figure n°10 : expérience professionnelle des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC



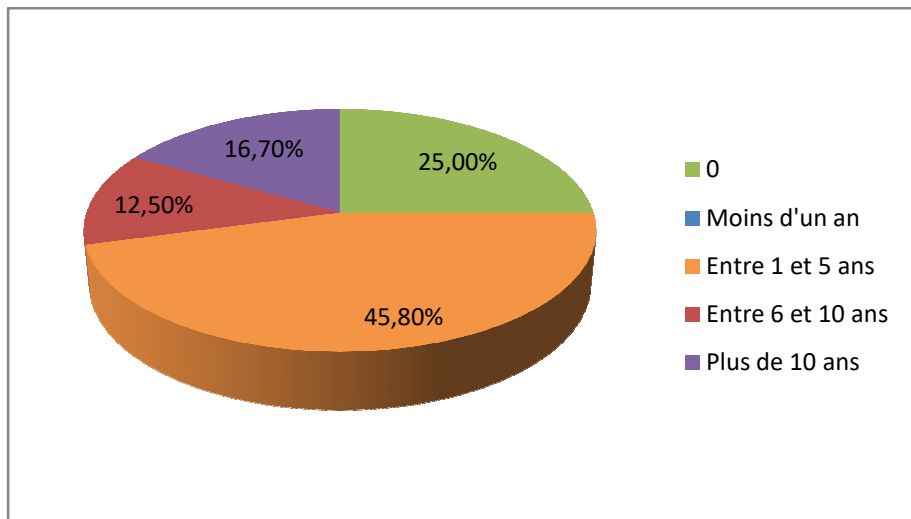
Source : réalisé par nous même

- Nombre d'années d'expérience

Le pourcentage le plus élevé des créateurs de start-up innovantes dans le secteur des TIC, selon notre étude, (45,8%) a une expérience professionnelle d'une durée comprise entre 1 et 5 ans, 16,7% ont une expérience de plus de 10 ans, et 12,5% d'entre eux ont eu une expérience professionnelle comprise entre 6 et 10 ans.

Un quart d'entre eux (25%) n'ont eu aucune expérience professionnelle avant de créer leur entreprise.

Figure n°11 : nombre d'années d'expérience des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC

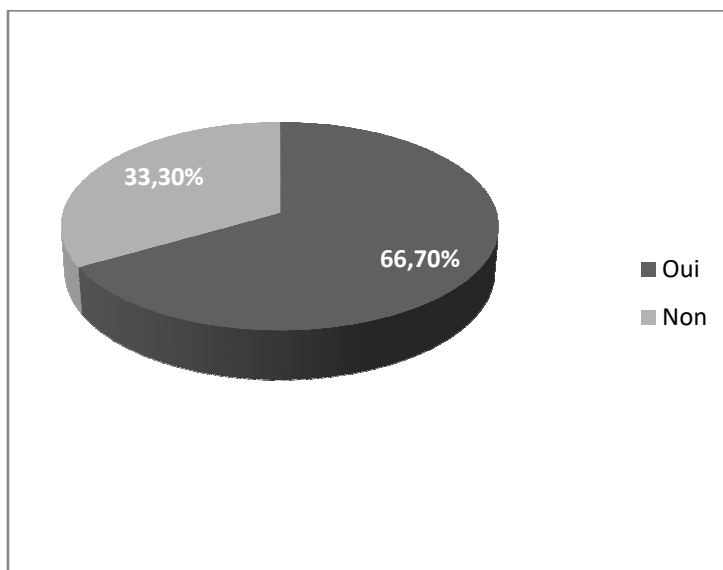


Source : réalisé par nous même

- Expérience entrepreneuriale précédente

Selon notre étude, 66% d'entre eux ont créé une entreprise auparavant, contre 33% qui sont à la première expérience entrepreneuriale

Figure n°13 : existence d'une expérience entrepreneuriale précédente

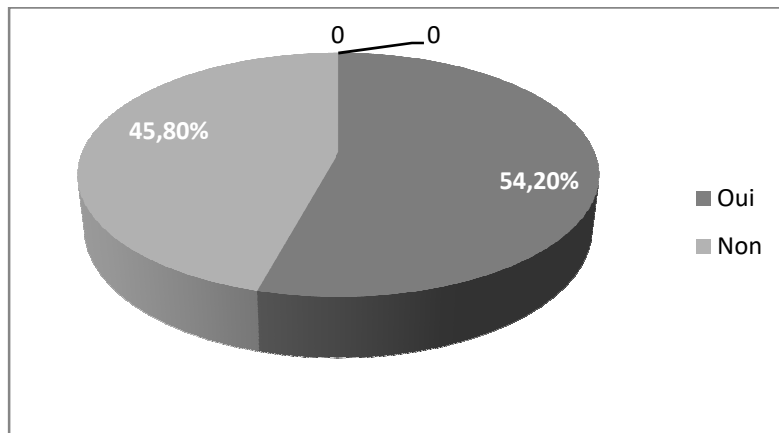


Source : réalisé par nous même

- **Avoir bénéficié d'un accompagnement**

Le pourcentage de ceux qui ont bénéficié d'un accompagnement à la création d'entreprise est légèrement supérieur (54,2%) à ceux qui n'en ont pas bénéficié (45,8%).

Figure n°13 : avoir bénéficié ou non d'un accompagnement

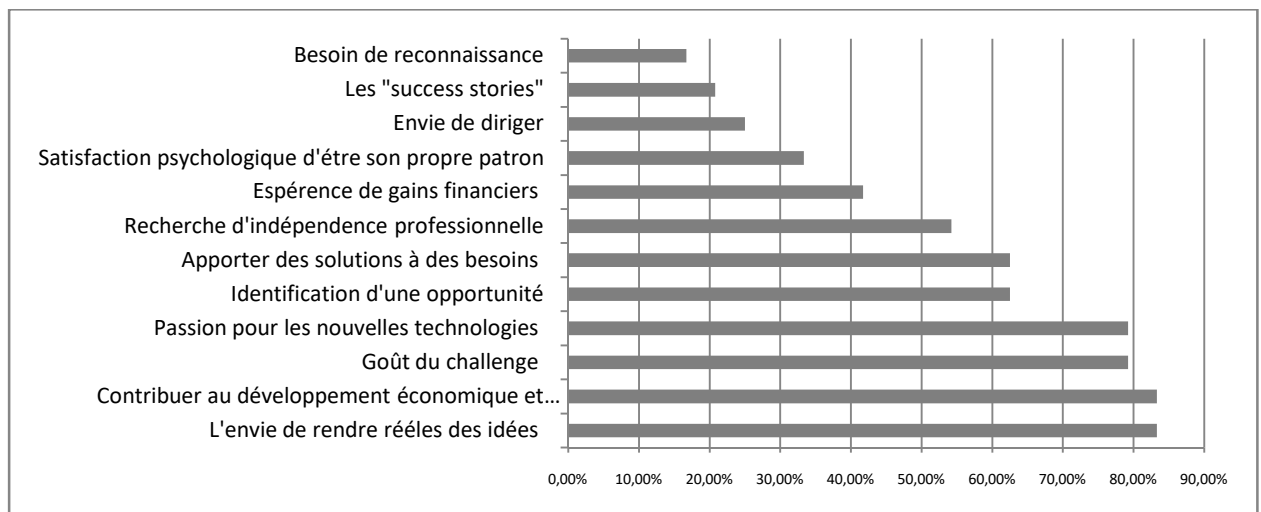


Source : réalisé par nous même

3.2 Les motivations à la création d'entreprises innovantes

Les principales raisons qui ont motivés ces créateurs d'entreprises innovantes sont respectivement : l'envie de rendre réelles des idées (83,3%), contribuer au développement économique et social du pays (83,3%), le gout du challenge (79,2%), la passion pour les nouvelles technologies (79,2%), l'identification d'une opportunité (62,5%), apporter des solutions à des besoins (62,5%), recherche de l'indépendance professionnelle (54,2%), espérance de gains financiers (41,7%), satisfaction psychologique d'être son propre patron (33,3%), l'envie de diriger (25%), les « succès stories » (20,8%), le besoin de reconnaissance (16,7%). Les autres motivations sont : sortir d'une situation de chômage (8,3%), et envie de revanche (8,3%).

Figure n°14 : motivations des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC



Source : réalisé par nous même

Selon les résultats de notre recherche, les créateurs de start-up en Algérie se caractérisent par le fait qu'ils sont majoritairement des hommes ce qui correspond à ce que nous avons trouvé dans la littérature selon lesquels plus de 80% des entrepreneurs technologiques sont des hommes, ils ont moins de 35 ans pour une grande majorité d'entre eux (les $\frac{3}{4}$) et la tranche d'âge la plus représentée est celle des 25-34 ans, alors que dans la littérature ils sont plutôt majoritaires dans la tranche 30-40 ans ou 35-45 ans.

Les résultats de notre étude exploratoire montrent que les créateurs d'entreprises innovantes en Algérie ont un niveau d'étude élevé (les $\frac{2}{3}$ ont bac+5 et plus) ceci est en cohérence avec les résultats des études que nous avons trouvé dans la littérature, selon lesquelles un pourcentage élevé des entrepreneurs technologiques ont un haut niveau d'étude. Ils ont suivi pour la majorité d'entre eux des études spécialisées en informatique, sciences et techniques.

Pour ce qui est de l'expérience professionnelle nos résultats montrent que les individus qui lancent des entreprises innovantes, ont pour la grande majorité d'entre eux (les $\frac{3}{4}$) eu au préalable une expérience professionnelle, seulement 25% ont créé leur entreprise sans avoir au préalable travaillé comme salarié. Parmi ceux qui ont été salarié avant de créer leur entreprise, la majorité (61%) a eu une expérience d'une durée relativement courte (entre 1 et 5 ans), alors que dans les études que nous avons trouvées dans la revue de littérature, la majorité a une expérience d'une durée relativement longue (plus de 10 ans), dans notre étude 22% seulement ont eu une expérience de plus de 10 ans dans le monde du travail. Nous pouvons expliquer cela par le fait que selon notre étude la plupart des créateurs d'entreprises

innovantes ont créé leurs entreprises très jeunes, beaucoup plus jeunes que ceux des autres études. Cette expérience a été acquise généralement dans un secteur complètement différent de celui de l'entreprise créée, alors que la littérature montre que c'est plutôt dans le même secteur ou dans un secteur proche.

Ces entrepreneurs ont également, pour la plupart d'entre eux une expérience précédente dans la création d'entreprise. Sur ce point il y a une divergence dans la littérature, il y a des résultats qui sont en faveur de l'existence d'une expérience entrepreneuriale préalable, et pour d'autres les entrepreneurs technologiques sont pour la plupart à leur première expérience de création d'entreprise.

Pour ce qui est des motivations à la création de la start-up, les principales d'entre elles étant : l'envie de rendre réelles des idées, contribuer au développement économique et social du pays, le goût du challenge, la passion pour les nouvelles technologies, l'identification d'une opportunité, nous en déduisons que les créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC en Algérie ont des motivations de type « pull ». De plus les motivations de type « push » : sortir d'une situation de chômage et envie de revanche n'ont recueillis qu'un faible pourcentage (8,3%). Ces entrepreneurs sont donc des entrepreneurs d'opportunité et non de nécessité.

Aussi, du point de vue de la distinction entre motivations des entrepreneurs en général et les motivations spécifiques aux entrepreneurs technologiques, ces dernières (apporter des nouveautés, passion pour les nouvelles technologies) se trouvent parmi les principales motivations de ce genre d'entrepreneurs.

4. L'impact de l'accompagnement par un incubateur sur les start-up

A la suite des entretiens que nous avons mené, au niveau des incubateurs de Sidi Abdellah, l'ANVREDET, CDTA, Ooredoo, l'Institut Haba, avec des porteurs de projets qui ont bénéficié d'un accompagnement par un incubateur que nous avons mené entre Mars 2017 et Avril 2018, que nous avons complété par une enquête par questionnaire entre Octobre 2022 et décembre 2022, les informations recueillies peuvent être synthétisées comme suit :

4.1 Les raisons pour lesquelles les porteurs de projet rejoignent un incubateur

Selon un formateur en entrepreneuriat et accompagnateurs de porteur de projet que nous avons interrogé, ce qui pousse les porteurs de projet à rejoindre un incubateur c'est la recherche de financement et la recherche de « quelqu'un qui croit en leur projet et qui accepte de les aider à améliorer leur projet et qui dit incubateur dit réussite de leur idée ».

Parmi les réponses à notre questionnaire en ligne, les raisons qui ont motivés les porteurs de projet de création de start-up à rejoindre un incubateur sont principalement la recherche du financement, développer son réseau relationnel et bénéficier de conseils sur les démarches de création d'entreprise :

- La principale raison qui motive les porteurs de projets de start-up à rejoindre un incubateur, selon les répondants à notre questionnaire, c'est pour qu'à travers l'accompagnement qu'apporte l'incubateur parvenir à trouver du financement.

- Pour développer son réseau relationnel, que ce soit en rencontrant les autres entrepreneurs/porteurs de projets présents dans l'incubateur, les coachs accompagnateurs, spécialistes de divers domaines, rencontrer des partenaires d'affaires lors d'événements organisés par l'incubateur : à cet effet selon un répondant « J'ai rejoint l'accélérateur pour le networking » ;

- Besoin d'aide dans certains domaines dans lesquels le fondateur (ou l'équipe de fondateurs) manque de compétences : selon un répondant « Notre équipe n'était pas pluridisciplinaire du coup on avait besoin de mentors surtout côté étude financière » ;

- Pour gagner du temps, aller plus vite dans le processus de création, réduire la durée des démarches : selon un répondant il a rejoint l'incubateur « Pour accélérer les démarches juridiques et administratives pour la création de la start-up » ;

- Pour donner plus de chances de succès à son projet : dans ce sens un répondant affirme « J'ai tant ma chance parce que j'étais dans un moment où je me dis on va loin ou on abandonne ».

4.2 Les avantages de l'accompagnement

Parmi les avantages de l'accompagnement que nous avons recueilli à travers notre étude :

- Un entourage porteur et motivation à travailler

Selon un entrepreneur dans le domaine du e-learning « l'incubateur de Sidi Abdellah est celui qui m'a aidé à évoluer le plus... mon niveau a décuplé, du fait que durant 18 mois j'étais baigné dans un environnement dans lequel les gens travaillaient sans relâche matin et soir sur leur projets ».

Selon un autre fondateur de start-up⁴⁴ « Installé dans l'incubateur du Cyberparc de Sidi Abdellah, inspiré par le cadre, le bouillon de culture des porteurs de projets, et les encouragements des coachs, ainsi que l'administration de l'époque, nous avons décidé d'attaquer le marché ».

-Des réponses aux problèmes rencontrés

Selon un créateur d'une start-up « quand tu as un problème avec les impôts, tu as au niveau de l'incubateur un porteur de projet qui a rencontré le même problème » ce qui fait un gain de temps en trouvant rapidement la solution au problème.

- Des moyens matériels mis à disposition

L'incubateur met à la disposition de la start-up, un espace de travail aménagé, un mobilier de bureau, des équipements informatiques, matériel de reprographie, téléphone et fax... Selon un fondateur de start-up « le directeur de l'incubateur m'a rassuré en me disant que tous les moyens dont tu as besoin sont mis à ta disposition, ce dont tu as besoin on te l'apporte, l'essentiel est que tu sortes avec un projet ».

Un autre porteur de projet que nous avons interviewé a déclaré « Sans l'accompagnement on n'aurait pas eu les moyens de louer un local » de plus le fait de disposer d'un local est un élément indispensable pour obtenir le registre de commerce, selon un interviewé « une fois que vous avez l'accord de l'incubateur, vous allez signer le bail de location et à partir de ce moment, vous pouvez actionner les démarches pour le registre de commerce ». L'incubateur peu prendre en charge un certain nombre de charges de la start-up qu'il accompagne « Les charges comme l'électricité, le loyer, l'internet sont à la charge de l'incubateur donc ce sont des charges en moins pour nous et ça nous permet de nous concentrer sur notre projet ». En contre partie de la prise en charge de certaines dépenses il y a des incubateurs qui prennent des parts dans le capital de la start-up qu'ils accompagnent « Pas de charges de location au niveau de l'incubateur en échange il y a une convention qui est signé pour qu'il prenne un pourcentage dans le capital de la start-up ».

- Offrir la légitimité à la start-up

Un accompagnateur de start-up au niveau d'un incubateur nous a affirmé qu'une start-up qui a été accompagnée par l'incubateur a négocié d'égal à égal un marché avec une grande

⁴⁴ Lamine Oubaiche, chronique d'un jeune « startupeur » algérien, (en ligne) <https://www.linkedin.com/pulse/chronique-dun-jeune-startupeur-alg%25C3%25A9rien-lamine-oubaiche/?trackingId=a0DDkUdiRcia3AE7V96nPg%3D%3D> consulté le 18/10/2022

entreprise, étant donné que lors de la négociation du contrat, le porteur de projet avait avec lui pour l'assister une délégation constituée d'experts de divers domaines appartenant à l'incubateur.

- **Le conseil et l'assistance d'experts** dans différents domaines (juridiques, sectoriel spécialisé pour améliorer l'idée, propriété intellectuelle). Et le domaine le plus important dans lequel l'aide et conseils d'experts sont importants, selon certains porteurs de projets, c'est celui de la rédaction du business plan et la définition du business model.

- **Aide à développer leur réseau relationnel** : en leur offrant la possibilité de participer à des salons et foires en leur payant des stands. Ce qui permet d'avoir plus de visibilité, développer son réseau, avoir plus d'opportunités, décrocher des marchés.

-Aide à devenir un vrai entrepreneur

Selon un porteur de projet « on a bénéficié de coaching, on a participé à des événements qui étaient organisés au niveau de l'incubateur, en 18 mois je suis devenu forgé en entrepreneuriat ».

4.3 Les limites de l'accompagnement des start-up en Algérie

Parmi les raisons qui font qu'il y a des porteurs de projets qui ne sollicitent pas un accompagnement par un incubateur, c'est :

- méconnaissance de l'existence de structures d'accompagnement : Selon un formateur en entrepreneuriat et accompagnateur de porteurs de projet que nous avons interrogé, le fait de ne pas avoir trouvé une structure d'accompagnement « c'est plus question d'opportunités qui ne s'est pas proposé plus qu'autre chose » ;
- Méconnaissance de l'importance et l'utilité de l'accompagnement par un incubateur, certains doutent même de la compétence de ces incubateurs à aider les porteurs de projets. Il y a aussi le fait que les coachs qui ne sont pas eux mêmes créateurs de start-up, conduit à un manque de crédibilité de la part des porteurs de projet. Dans ce sens un répondant, qui n'a pas eu recours à l'accompagnement, nous a affirmé « Ils ne sont pas capables d'accompagner une start-up, ils manquent d'expertise dans le domaine » ;

De plus, l'accompagnement des start-up en Algérie présente des limites du fait notamment que les autres éléments de l'écosystème start-up ne sont pas développés : « l'idée

du cyberparc est intéressante, mais il y a comme un manque de coordination avec d'autres dispositifs » selon les propos que nous avons recueillis auprès d'un porteur de projet qui poursuit par dire « le fait d'avoir créé un espace (le cyberparc de Sidi Abdellah) territoire dédié au développement de l'innovation et la création de start-up, c'est déjà une bonne chose, mais il manque des éléments qui vont faire en sorte que la valeur ajoutée de ce lieu va être décuplée, comme par exemple une zone franche (exonération d'impôts), ou des avantages fiscaux pour les entreprises qui s'installent la bas, notamment les acteurs des TIC ». Même constat du côté du financement, selon lui « beaucoup de mécanismes de financement qui ont été annoncés, ne sont pas opérationnel (FAUDTIC, Casbah Business Angels, les fonds d'amorçage des start-up) ».

5. Le coaching pour start-up en Algérie

Parmi les différents services que proposent les incubateurs au profit des porteurs de projet de start-up, il y a le coaching. Ce dernier peut également être fourni, seul, par des coachs personnels ou professionnels (business coachs) c'est-à-dire indépendamment des structures d'accompagnement et donc sans les autres services qu'offre un incubateur.

5.1. Le coaching entrepreneurial

5.1.1 Définition

Le coaching apparaît comme une approche originale et « sur mesure » permettant à l'entrepreneur novice d'améliorer ses habiletés managériales ou d'en développer de nouvelles.

Le coaching s'appuie sur une approche centrée sur la personne et non sur le problème. C'est un « accompagnement qui repose sur la conviction que chacun possède un fort potentiel d'évolution et d'épanouissement inné qui se développe de lui-même...Le coaching aide donc à relancer ce processus spontané qui a été entravé ». ⁴⁵

5.1.2 Intérêt du coaching pour les entrepreneurs

Parmi les principaux avantages qu'apporte le coaching à un entrepreneur, ou porteur de projet de création d'entreprise :

- **Apporte un soutien psychologique** : L'entrepreneuriat est une activité dans laquelle l'individu se retrouve souvent seul, le coach a pour rôle de parer à cette solitude. A cet effet, le coach aide l'entrepreneur à surmonter les moments difficiles,

⁴⁵ Belkhir A, la digitalisation du coaching, (en ligne)
<https://simplebooklet.com/ladigitalisationducoaching?source#page=5>

les moments de doute, les échecs, il l'aide à développer une confiance en ses capacités, une meilleure confiance en son propre projet ;

- Le coach va ouvrir les perspectives de l'entrepreneur sur des possibilités jusqu'alors inenvisageables ;

- Le coach encourage l'entrepreneur à passer immédiatement à l'action, ne pas se laisser contrôlé par le doute et les peurs qui empêchent d'agir, et ne pas procrastiner, c'est-à-dire ne pas remettre à plus tard ce que l'on doit faire maintenant ;

- Aide à avoir une vie équilibrée : le coach aide l'entrepreneur à équilibrer entre le temps consacré à sa vie professionnelle et celui consacré à sa vie personnelle et familiale

- Réduire le surmenage : Le coaching aide les entrepreneurs à réduire le surmenage, et le stress qui en découle, à travers :

- L'aide à trouver une meilleure efficacité : Obtenir de meilleurs résultats en peu de temps ;
- L'aide à découvrir les tâches sur lesquelles l'entrepreneur devra se focaliser et les tâches à déléguer ou à supprimer : Le coaching aide les entrepreneurs à identifier les activités prioritaires dans leur entreprise et les activités secondaires, pour consacrer plus de temps aux premières, celles qui comptent le plus. En appliquant la loi de Pareto, il y a des tâches ou activités de l'entreprise qui apportent 80% des résultats pour celle-ci, il est intéressant, avec l'aide d'un coach, de prendre conscience de ces activités et de se consacrer entièrement à les faire : parmi les tâches qui apportent une grande valeur, de grands résultats nous pouvons citer le travail de réflexion stratégique et de planification. Parmi les activités prioritaires, il y a aussi des activités dans lesquelles l'entrepreneur est meilleur, des activités dans lesquelles il possède un talent, des activités qui le passionnent, il doit consacrer la grande partie de son temps à ces activités, et donc éliminer ou déléguer les activités peu attrayantes, non passionnantes pour lui, à d'autres personnes.

5.2. Pratique du coaching entrepreneurial pour start-up en Algérie

5.2.1 Profil des porteurs de projet qui sollicitent le coaching

Selon l'entretien que nous avons réalisé avec un coach pour entrepreneurs, les porteurs de projet qui sollicitent le coaching sont des femmes. Il estime de part son expérience à 60% le pourcentage des femmes et 40% le pourcentage des hommes.

5.2.2 Les raisons qui poussent les porteurs de projet à suivre le coaching

Selon un coach en entrepreneuriat, à travers l'entrevue qu'il nous a accordé, les porteurs de projet qui font appel au coaching, le sollicitent dans l'objectif d'avoir une aide dans l'étude de faisabilité, c'est-à-dire établir les projections financières, le business plan, déterminer est ce que le projet est rentable. Ils sollicitent le coaching également dans le but de les aider à trouver du financement. Ceci est avant la création. Une fois que l'entreprise est créée, le chef d'entreprise fait appel à un coach dans le but d'augmenter les performances financières de l'entreprise, principalement l'augmentation du chiffre d'affaire, améliorer ses performances individuelles (compétences personnelles comme la gestion du temps, intelligence émotionnelle, gestion de la performance individuelle, gestion du succès (comment faire en sorte de ne pas avoir une croissance qu'on n'arrive pas à gérer) et de s'améliorer dans le domaine de la gestion des ressources humaines, compétences interrelationnelles (communication, leadership, la délégation, gestion de conflit, gestion de crise).

5.2.3 Les freins au recours au coaching

Les éléments qui freinent le recours des porteurs de projets de start-up au coaching sont :

- **Le coût financier très élevé** : Selon nos entretiens avec les coachs, le coût financier est considéré comme le principal frein. Pour quelqu'un qui n'a pas de ressources financières, ou du fait que le peu de ressources dont il dispose sont consacrés au paiement d'autres dépenses liées au projet, à la promotion et le paiement d'autres charges, cela fait que beaucoup de créateurs d'entreprises ne font pas appel aux services d'un coach. Le montant est considéré comme une charge plutôt qu'un investissement, étant donné que, selon un répondant à notre enquête, « la plupart des entreprises en Algérie sont en mode survie et non pas en recherche de développement ».
- **Les entrepreneurs privilégient le court terme** : Selon les coachs que nous avons interrogé, beaucoup de créateurs d'entreprises manquent d'une vision à moyen long terme, manquent d'objectifs ambitieux, ils se contentent de chercher à gagner de

l'argent le plus rapidement possible ceci va également au détriment d'apporter de la valeur, une contribution à la société.

Ceci explique selon nous que faire des dépenses dans le coaching va être considéré non nécessaire, vu que le montant va alourdir les charges et donc réduire les bénéfices et vu aussi que les objectifs sont peu ambitieux c'est-à-dire ne nécessitant pas d'accompagnement.

Se focaliser sur le court terme est également dû au fait que beaucoup d'entreprises en Algérie, sont en mode survie et non pas expansion, du fait d'un environnement des affaires, selon un répondant au questionnaire, perçu comme très hostile, donc selon nous toute dépense qui est considérée comme non nécessaire est évitée pour raison de consacrer ces ressources financières dans d'autres dépenses plus urgentes.

- **Le fait que le recours à un coach est mal perçu** : l'une des explications au manque d'engouement pour le coaching, selon nos entretiens avec les coaches, peut être aussi liée au fait que solliciter un coach n'est pas bien perçu (comme c'est le cas avec solliciter un psychologue), surtout pour les personnes moins jeunes.

- **Le fait que l'individu n'est pas prêt pour recevoir l'aide d'un coach** : à ce propos l'un des coaches interviewés a déclaré que « pour arriver au coaching il y a tout un travail sur soi à faire, et même quand on arrive au coaching, il y a des peurs qui vont se réveiller de découvrir et prendre conscience de parties de soi qui nous font peur, il y a aussi la peur du changement ».

5.2.4 Les apports du coaching

Selon un coach en entrepreneuriat, la relation de coaching dure entre une année et trois ans, pour permettre à l'entrepreneur de finaliser la phase de démarrage (*start*) de son entreprise, et ainsi arriver à lancer son projet et passer à la phase suivante qu'il appelle phase de stabilité. Le coaching est également nécessaire lorsque l'activité arrive en perte de vitesse et qu'il faudra un renouveau, lancer de nouveaux produits ou services, phase que ce coach appelle phase de nouveau démarrage, ou une nouvelle phase *start*.

Selon ce même interviewé, le coaching permet aussi de faire prendre conscience à l'entrepreneur de l'importance d'avoir un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, étant donné que beaucoup de chefs d'entreprises consacrent énormément de temps à leur entreprise, sont absorbés par leur projet, et négligent leur vie familiale et sociale. Le coach permet dans un premier temps de prendre conscience du déséquilibre, puis aide l'entrepreneur à agir en conséquence. Le coaching permet aussi un gain de temps à trouver

des solutions, l'individu seul prendra énormément de temps et d'énergie à trouver des solutions à des difficultés qu'il rencontre, par manque de connaissances ou inexpérience, le coach raccourci le chemin.

5.2.5 Limites du coaching

Les réponses des coachs que nous avons interviewés, en rapport avec les limites du coaching, peuvent se synthétiser comme suit :

- Ne pas suivre les conseils du coach

Même s'ils sollicitent les services d'un coach, certains individus n'écoutent pas parfois les conseils et recommandations du coach et agissent de manière contraire, pensant probablement que c'est eux qui ont raison. L'un des coachs interviewés cite, dans ce sens, l'exemple d'un client auquel il a recommandé de limiter la communication pour ne pas avoir à gérer un niveau de commandes qu'il ne pourra pas gérer. Ce client n'a pas écouté ce conseil et donc s'est retrouvé avec des commandes qu'il ne pouvait pas satisfaire ce qui a causé un grand impact négatif consistant en des clients insatisfaits.

- **Généralement les petites et moyennes entreprises ne font pas appel à du coaching**, c'est principalement les grandes entreprises qui en sont clientes.
- **Le coaching n'est pas considéré comme nécessaire par les entreprises qui sont dans les secteurs traditionnels** : des secteurs comme le commerce, BTP, transport, restauration, qui sont des secteurs dans lesquels le produit ou service n'est pas nouveau, le besoin de coaching se ressent moins, contrairement aux secteurs innovants comme les TIC. Cela s'explique selon nous par le fait que dans les secteurs innovants tout produit innovant implique des incertitudes sur l'existence d'un marché, sur la réaction des clients cibles, dans ce cas un accompagnement est plus que nécessaire.

Conclusion

A la suite du questionnaire que nous avons administré pour cerner le profil des fondateurs de start-up ainsi que les difficultés qu'ils ont rencontrés lors de la création de leur start-up, et aussi des entretiens que nous avons menés avec des porteurs de projet de start-up ainsi que des intervenants dans différents incubateurs (incubateur du cyberparc de Sidi Abdellah, incubateur de l'institut Haba, incubateur tStart Ooredoo, incubateur de l'ANVREDET, incubateur du CDTA) les principaux problèmes rencontrés par les start-up sont : le financement, la bureaucratie, la réglementation, contrainte liée à la cherté de la location d'un local. Ajouté à cela d'autres contraintes d'ordre technique, comme les contraintes

technologiques liées à la lenteur de l'internet, le faible développement du paiement en ligne qui crée quelques désagréments notamment pour le e-commerce.

Notre étude nous montre que parmi les avantages qu'apporte l'accompagnement pour les créateurs de start-up nous citons : le fait de côtoyer d'autres créateurs de start-up constitue un entourage porteur et motivant pour travailler, cet entourage d'entrepreneurs apporte des solutions rapides et des réponses aux problèmes que rencontre le porteur de projet ; l'incubateur met, aussi, à la disposition de la start-up, un espace de travail aménagé, un mobilier de bureau, des équipements informatiques, matériel de reprographie, téléphone et fax....

Conclusion générale

Malgré un certain nombre de difficultés et d'obstacles, les jeunes entreprises innovantes commencent à émerger en Algérie, favorisées par l'existence de porteurs de projets jeunes, dynamiques, compétents et motivés. Il en est ainsi de l'écosystème qui connaît des progrès dans de nombreux domaines, comme la création de quelques incubateurs, la mise en place d'actions de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat, le lancement de concours de business plan permettant d'instaurer une certaine culture entrepreneuriale.

Parmi les évolutions les plus récentes de l'écosystème des start-up en Algérie, nous pouvons citer la création d'un ministère dédié aux start-up en l'occurrence le ministère de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance, qui a pour entre autres missions de mettre en œuvre la stratégie nationale de promotion et de développement de la micro-entreprise, des start-up, des incubateurs, des cyber-parcs, des pôles d'innovation, le transfert technologique et la valorisation de la recherche scientifique.

Dans l'écosystème des start-up en Algérie, il y a eu aussi la création de l'ADPIPME (l'Agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation) dont l'une des missions consiste à appuyer l'innovation et la recherche et développement au sein des PME, ainsi que les start-up.

De son côté, le cadre réglementaire a émergé avec la création des labels « Start-up », « projet innovant » et « incubateur », dans lesquels sont définis un certain nombre de critères auxquels l'entreprise ou le projet doit correspondre pour que le comité national de labellisation créé à cet effet lui attribue le label en question. En parallèle avec la mise en place de la labellisation, il y a eu la mise en place d'avantages fiscaux, à partir de la loi de finance 2020. Ces avantages fiscaux consistent en l'exonération pour les entreprises disposant du label « start-up » de la TAP, de l'IRG ou de l'IBS pour une durée de quatre ans, à compter de la date d'obtention du label « start-up », avec une année supplémentaire, en cas de renouvellement. A cela s'ajoute les équipements acquis par les entreprises labellisées « start-up », entrant directement dans la réalisation de leurs projets d'investissement qui sont exonérés de la TVA et soumis à des droits de douane de 5% seulement.

S'agissant du financement, du fait de leurs spécificités, les start-up ont besoin de modes de financement qui sont orientés vers l'apport en capitaux propres, plutôt que par l'endettement, ce qui fait que le financement traditionnel par les banques et les différents dispositifs, comme l'ANADE ou la CNAC, n'est pas très adapté. Parmi ces instruments qui sont en adéquation avec les besoins de financement des Start-up, il y a la bourse d'Alger où

un projet portant mise en place de conditions d'accès simplifiées au marché boursier au profit des start-up est en préparation. De plus les start-up algériennes commencent à lever des fonds en faisant appel à la bourse, à l'image de la start-up GroDesto qui a levé un montant de 200 millions de dinars dans le cadre d'un appel public à l'épargne en 2022.

Autre instrument de financement des start-up, c'est le capital-risque. Dans ce sens il y a eu la création en Octobre 2020 de Algerian Start-up Fund (ASF) qui est une société publique de capital-risque, qui prend en charge le financement des entreprises disposant du label « start-up », en fonds propres et en quasi-fonds propres. Depuis sa mise en place jusqu'en Mars 2022, Algerian Startup Fund a accordé plusieurs financements pour un montant global de 510 millions de dinars.

D'autres modes de financement des start-up existent mais ne sont pas encore mis en place, à l'image du financement participatif, ou crowdfunding, consistant à collecter des fonds auprès des internautes au profit de porteurs de projets innovants. Quelques plateformes web de crowdfunding ont été créées, depuis des années, cependant elles sont entravées par l'inexistence d'un cadre réglementaire pour réguler cette activité, qui reste au stade de projet.

Beaucoup d'aspects ont donc évolué positivement dans l'écosystème des start-up en Algérie. Cependant ces dernières font encore face à de nombreuses contraintes. Lors d'entretiens que nous avons menés avec des porteurs de projets de start-up ainsi que des intervenants dans différents incubateurs (incubateur du cyberparc de Sidi Abdellah, incubateur de l'institut Haba, incubateur tStart Ooredoo, incubateur de l'ANVREDET, incubateur du CDTA), ainsi que les réponses aux questionnaires en ligne que nous avons administrés aux fondateurs de ces start-up, les principaux problèmes rencontrés sont : le financement, une fiscalité désavantageuse, lourdeur administrative, contrainte liée à la cherté de la location d'un local, contraintes technologiques liées à la lenteur de l'internet, absence du paiement en ligne.

L'existence d'un cadre réglementaire à travers la labellisation ainsi que les avantages fiscaux qui en découlent, sont un point positif pour le développement des start-up en Algérie. Cependant, le temps nécessaire pour que le comité de labellisation accorde le label, ajouté à la durée nécessaire pour obtenir les avantages fiscaux de la part de la commission de validation, renforcent la lourdeur administrative.

Le paiement en ligne est en train de se mettre en place, chose favorable pour les start-up qui font usage du e-commerce. En effet, les chiffres sur le paiement en ligne montrent une

nette progression, avec un nombre de transactions qui avoisinait les 8 millions de transactions en 2021, en progression de 70,25 % par rapport à 2020, et un montant global de 11,18 milliards de dinars en 2021, en progression de 106,07% par rapport à 2020. Même constat du côté du nombre de sites web qui ont adopté le paiement en ligne qui a atteint 153 sites à la fin de l'année 2021, contre 70, une année auparavant, soit une hausse de 118,57%. Ceci reste insuffisant, mais les chiffres sont encourageants.

Pour ce qui est des caractéristiques des individus qui créent des start-up en Algérie, comme dans la littérature, nos résultats montrent que les entrepreneurs innovants dans le domaine des TIC sont majoritairement des hommes, ils ont un niveau d'étude élevé, et ont eu une expérience professionnelle précédente. Par contre, nos résultats ne concordent pas avec la littérature sur les aspects relatifs à l'âge (ils sont légèrement plus âgés que ceux de notre recherche) et la durée de l'expérience professionnelle (ils ont une expérience plus longue que ceux de notre étude) ainsi que le domaine de l'expérience professionnelle précédente (dans la littérature ils ont plutôt travaillé dans un secteur proche ou similaire au secteur dans lequel ils ont créé leur entreprise, alors que nos résultats montrent que c'est plutôt équilibré avec un léger avantage pour l'expérience dans un secteur différent).

Les entretiens que nous avons menés, au niveau des incubateurs ainsi que notre enquête par questionnaire montrent que les principaux bénéfices de l'accompagnement sont les suivants : Un entourage porteur, c'est à dire côtoyer les fondateurs de start-up et porteurs de projet crée un effet d'émulation en les voyant travailler avec acharnement, avancer dans leurs projets, et aussi avec la possibilité de bénéficier de leurs conseils et expériences face à un même problème rencontré, ce qui permet de le résoudre rapidement ; des moyens matériels déployés (une domiciliation avec les commodités nécessaires mise à la disposition des porteurs de projets gratuitement ou à moindre frais) ; des formations et conseils d'experts dans divers domaines, notamment le plus important d'entre eux selon les fondateurs de start-up, c'est l'aide à la rédaction du business plan et à la détermination du business model ; la constitution d'un réseau relationnel à l'intérieur de l'incubateur (les autres start-up et les coachs) ou externe à l'incubateur à travers la participation à des événements (salons, conférences, journées d'études, etc.) organisés par l'incubateur ou ceux auxquels ce dernier prend part ; offrir de la légitimité à la start-up face aux différentes parties prenantes ; développer ses compétences entrepreneuriales à travers les formations et le coaching.

Notre étude a montré que les porteurs de projets rejoignent un incubateur pour donner plus de chances de succès à leur projet en envisageant que l'incubateur va leur faire gagner du

temps dans les démarches administratives, leur faciliter l'accès au financement, leur fournir les compétences qui leur manquent à travers l'aide de coachs et la participation à des formations ainsi que pour développer leur réseau relationnel. Ceci nous amène à signaler que parfois, des porteurs de projets accompagnés par un incubateur ne trouvent pas d'intérêt aux formations qu'ils reçoivent.

Rappelons ici l'importance du capital humain, selon la théorie du capital humain, les entrepreneurs qui ont plus de capital humain, à travers l'éducation et l'expérience, auront une probabilité plus grande de succès (Davidsson et Hong, 2003), contribuent à une croissance élevée (Cooper et al, 1994, Barringer et al, 2005) et à créer plus d'emplois (Rauch, Frese et Utsch, 2005).

Donc, en résumé et en réponse à notre problématique, les incubateurs apportent aux porteurs de projet l'essentiel de ce dont ils ont besoin pour réussir à concrétiser leur projet, y compris la possibilité de développer leur capital humain, en acquérant des connaissances et compétences managériales à travers la participation à des formations, malgré le peu d'intérêt de ces porteurs de projets pour cet aspect de l'accompagnement. L'hypothèse H1 est confirmée avec comme principaux apports des incubateurs de start-up en Algérie, le capital physique, l'aide à l'accès au capital financier, et la mise en relation.

Ajoutons cependant que les formations ne sont pas le seul moyen d'acquérir des connaissances et compétences managériales et entrepreneuriales, il est possible de les acquérir à travers les échanges et discussions avec les autres porteurs de projet et les coachs.

Sur la base de ce qui précède nous pouvons formuler quelques recommandations pour que l'accompagnement par les incubateurs contribue davantage à la création et au développement des start-up en Algérie, il est nécessaire de :

- Accroître le nombre d'incubateurs : en effet, malgré la mise en place de quelques structures d'incubation et d'accélérateurs de start-up, cela reste insuffisant, et il faut en créer davantage.
- Renforcer la qualité d'accompagnement (par exemple avoir des accompagnateurs qui sont des entrepreneurs) ;
- Développer la visibilité des incubateurs en communiquant davantage sur leur rôle et les services qu'ils proposent ;
- Inculquer aux porteurs d'idées la culture de l'accompagnement à la création ;

- Rendre accessible l'accompagnement à travers des incubateurs online, comme le program Virtual Incubator Program de l'ANPT ;
- Un accompagnement directif auprès des porteurs de projets qui sont à leur première expérience entrepreneuriale et dont le projet est dans ses premières phases : cet accompagnement doit se faire à travers des actions visant à faire prendre conscience aux porteurs de projet de l'écart en terme de connaissances et compétences managériales qu'ils doivent combler, pour les inciter à participer activement au programme d'incubation.
- Développer davantage l'écosystème des start-up :
 - Développer différents mécanismes de financement (les sociétés de capital risque privées, les business angels, le crowdfunding, la bourse) ;
 - Développer davantage le paiement électronique ;
 - Développer la recherche scientifique et le lien avec le secteur économique
 - Améliorer l'infrastructure technologique ;
 - Connecter l'écosystème algérien avec les écosystèmes de start-up dans d'autres pays pour faciliter l'internationalisation des start-up algériennes.

Les porteurs de projets qui sollicitent le coaching, le font dans l'objectif d'avoir une aide dans l'étude de faisabilité, c'est-à-dire établir les projections financières, le business plan, déterminer est ce que le projet est rentable. Ils sollicitent le coaching également dans le but de les aider à trouver du financement. Ceci est avant la création. Une fois que l'entreprise est créée, le chef d'entreprise fait appel à un coach dans le but d'augmenter les performances financières de l'entreprise, principalement l'augmentation du chiffre d'affaires, améliorer ses performances individuelles (compétences personnelles comme la gestion du temps, gestion du stress, gestion de la performance individuelle, gestion du succès) et de s'améliorer dans le domaine de la gestion des ressources humaines, compétences relationnelles (communication, leadership, la délégation, gestion de conflits, gestion de crise). Cependant, peu de créateurs de start-up sont prêts à faire appel au coaching, du fait de son coût élevé, parce qu'ils privilégient le court terme et la survie de l'entreprise, et parce qu'il est considéré comme une faiblesse et donc leur volonté de se débrouiller tout seuls.

Notre étude s'est voulue de compréhension et d'explication du phénomène d'accompagnement à la création de start-up en Algérie, à travers notre enquête de terrain,

nous avons pu mettre la lumière sur certaines contributions qu'apportent les structures d'accompagnement, et nous avons présenté quelques limites. Comme nous l'avons mentionné en introduction de ce travail, du fait que les incubateurs de start-up en Algérie sont de création récente (beaucoup d'entre eux ont moins de deux ans d'existence), et du fait que l'expérience qui s'acquiert avec le temps est l'un des facteurs de succès de ces organisations, il est encore tôt pour évaluer leur performance, cependant, il est nécessaire que des études futures dans ce sens se fassent.

Bibliographie

Thèses

Chelly A., 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, 2006.

De Saint Julien O, Dynamique et configuration(s) de l'évolution de projets de création d'entreprises de haute technologie. Développement et contingence. Restitution d'un processus à partir d'une recherche-intervention : le cas d'une innovation de hautes technologies de l'invention à son exploitation, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Nice, 2014.

Iselin F., Proposition de valeur et positionnement de prix : la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes : le cas des start-up technologiques, thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris CNAM, 2009.

Le Gloan C., Les politiques publiques dans la création et le financement de start-up en France : Une évaluation du Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris II, 2007.

Masmoudi M R., Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université du sud Toulon -Var, France, 2007.

Nafa A., Rôle de la diaspora algérienne dans le développement de l'entrepreneuriat et le transfert de la connaissance, thèse de doctorat en sociologie, Université Aix-Marseille, 2015.

Sadoud A., L'espace entrepreneurial national : enjeux théoriques, permanences structurelles et potentiel de transformation configurationnel, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020

Tarillion C., Les représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance à l'origine des trajectoires des start-up, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, 2014.

Tounes A, L'Intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, université de Rouen, 2003.

نوي أمين, دراسة تحليلية لعوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر وإستراتيجيات تطويرها, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير, جامعة قسنطينة, 2023

Ouvrages

Albert P., l'essence des entreprises technologiques, in Bernasconi et Monsted, les start-up high tech, Dunod, 2000.

Badoc M., Badoc, E. et Roussier, S., Le Marketing de la start-up : concepts, principes et méthodes du marketing appliqués aux start-ups, Paris, Ed. d'Organisation, 2000.

Bernasconi M., Monsted M., Les start-up high tech, création et développement des entreprises technologiques, Dunod, 2000.

Dorf B., Blank S., ·Le Manuel du créateur de start-up - Étape par étape, bâtissez une entreprise formidable ! Guy Trédaniel Editions, 2013.

Fayolle A. et Molle P., Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre, Paris, Dunod, 2004.

Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A., Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse (2ème Edition, Montreuil: Pearson France, 2012.

Grawitz M., Méthodes des sciences sociales, Dalloz, Paris, 1996.

Hermann-flory V., Kokoreff C., et Nouvian D., Le marketing des start-up, Paris, Eyrolles, 2018.

Hernandez E-M, Entrepreneuriat : approches théoriques, L'Harmattan, 2001.

Julien P-A. et Janssen F., Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat, Bruxelles, De Boeck, 2009.

Julien P-A et Marchesnay M., L'Entrepreneuriat, Paris, Economica, 1996.

Kizaba G., Entrepreneuriat et accompagnement [Texte imprimé] : outils, action et paradigmes nouveaux, Paris, L'Harmattan, 2008.

Labex Entreprendre., Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France : Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance, Université de Montpellier, 2014.

Martinaud B. et Viort, T., Start-Up : précis à l'usage de ceux qui veulent changer le monde et parfois réussissent! Paris, Pearson France, 2017

- Pallanca-Pastor G., Cailloux J-P., Cazalas F. et Aernoudt R., Business angel : une solution pour financer les start-up, Paris, Edition d'Organisation, 2000.
- Paul M., L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique, L'harmattan, 2004.
- Ries, E. et Nicolaieff, L., Le modèle Startup, : devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial, Paris, Pearson France, 2018
- Ries E., Lean startup : adoptez l'innovation continue, Paris, Pearson France, 2015.
- Silberzahn, P. et Mazzella, F., Effectuation : les principes de l'entrepreneuriat pour tous, Montreuil, Pearson, 2014
- Thiétart R.-A., Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, 2003.
- Tsagliotis A. et Grenier F., S'inspirer des start-up à succès, Paris, Dunod, 2015.
- Capron, H. et Marcourt, J-C., Entrepreneuriat et création d'entreprises : facteurs déterminants de l'esprit d'entreprise, Bruxelles, De Boeck, 2009.
- Largillier B. et Lanxade T., Entrepreneuriat et culture d'entreprise : il ne suffit pas d'entreprendre, Cormelles-le-Royal : Editions EMS, 2015.
- Levy-Tadjine T. et Su Z., Entrepreneuriat, PME durable et réseaux sociaux : ouvrage en l'honneur de Robert Paturel, Paris, L'Harmattan, 2013.
- Verstraete T., Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat, Paris, Ed. EMS management & société, 2000.
- Fayolle A., Introduction à l'entrepreneuriat, Paris, Dunod, 2005.
- Schmitt, C. et Garel, G, La fabrique de l'entrepreneuriat, Paris, Dunod, 2017.
- Léger-Jarniou C., Pellerin F. et de Blignières, G., Le grand livre de l'entrepreneuriat, Paris, Dunod, 2013.
- Hernandez, E-M, Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, Paris, L'Harmattan, 1999.
- Torrès O. et Messeghem K., Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME, Cormelles-Le-Royal : Ed. ems management & société, 2015.
- Messeghem K. et Sammut S., L'Entrepreneuriat, Paris, EMS Management et Société, 2011.
- Schmitt C., Lièvre P. et Julien P-A., Nouvelles perspectives en entrepreneuriat : de la pratique aux activités entrepreneuriales, Nancy, PUN-Edition Universitaires de Lorraine, 2012

Articles et communications

Albert P., Fayolle A. et Marion S., L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Vol.101,1994, p.100-112.

Aouni Z. et Surlemont B., Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive. 5e congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 2007.

Arlotto J., Sahut J-M. et Teulon F., Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ? *Gestion 2000*, 2012/6 Volume 29, 2012.

Arrègle J.-L., Analyse «Resource Based» et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, (1), 2006, 241–259.

Ayadi A., Arlotto J. et Jourdan P, Freins et performances de l'entrepreneuriat dans les entreprises innovantes : Une étude exploratoire, 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sénat, France, 24-25 novembre 2005.

Barès, F., La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises : regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale, L'émergence du réseau CREAlliance, Actes du Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27- 29 octobre, 2004.

Barès F. et Muller R., appui à la création d'entreprises, du narcissisme au partage de ressources, *revue internationale psychologie*, 2007.

Barney J. B., Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 1991, p 99-120.

Barney J.B., Ketchen D.J. et Wright M., The future of resource-based theory: revitalization or decline? *J.Manag.*37, 2011, p 1299–1315.

Ben Salah A., Fayolle A. et Ben Salah I., Perception des compétences entrepreneuriales et performance du processus de création d'entreprise : un model conceptuel, 7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Paris, 12-15 octobre 2011.

Bergek A., Norrman,C., Incubator best practice:a framework.*Technovation* 28, 2008, p 20–28.

- Berger-Douce S., L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire : Le point de vue critique d'un créateur, IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 2005.
- Bernasconi M. et Boucand F.-X., Accompagnement de la croissance des jeunes entreprises high-tech des Alpes-Maritimes, étude réalisée pour le compte du Conseil Général, de la CCINCA, et de la SAEM Sophia Antipolis, 1994.
- Bernasconi M., Création d'entreprises technologique : un model intégrateur en trios temps, Actes du Séminaire AIRPME, 23-24 octobre, Agadir, Maroc, 2003.
- Boissin J-P., Schieb-Bienfait N., Des Maisons de l'Entrepreneuriat au plan d'action national des Pôles Entrepreneuriat Étudiants, *Entreprendre & Innover* 2011/3, n° 11-12, 2011.
- Bornard F. et Fonrouge C., Handicap à la nouveauté et seniors : La nouveauté de l'entreprise peut-elle être compensée par l'âge de l'entrepreneur ? *revue française de gestion*, n°227, 2012.
- Bruneel J., Ratinho T., Clarysse B. et Groen A., The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation* 32, 2021, p110–121.
- Brynjolfsson E. et McAfee A., Investing in IT that Makes a Competitive Difference, *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 7, 2008, p 98-106.
- Bussilet S., Larrue P., Dani S. et Girault C., Les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique : panorama du dispositif d'incubation, Paris - Technopolis France, La Documentation française, 2008.
- Carrier C., Raymond L. et Eltaief A, Le cyberentrepreneuriat : une étude exploratoire, *Revue internationale P.M.E.* 153-4, 2002.
- Chabaud D., Ehlinger S., et Perret V., Les incubateurs d'entreprises innovantes: un réseau entrepreneurial reconfiguré ? XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les côtes de Carthage, 2003.
- Chabaud D., Messeghem K. et Sammut S., Vers de nouvelles formes d'accompagnement ?, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.9, n°2, 2010, p.1-5.
- Charles-Pauvers B., Schieb-Bienfait N. et Urbain C., La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 17, n° 1, 2004.

- Chelly A., 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, 2006.
- Chrisman J.J., McMullan E. et Hall J., The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. *J. Bus. Ventur.* 20, 2005.
- Colin N., Expérimenter dans une économie en transition, Lextenso, « Les Nouveaux Cahiers du Conseil constitutionnel », 2016/3 N° 52, 2016.
- Colombo M.G. et Delmastro M., How Effective are Technology Incubators? Evidence from Italy, *Research Policy* 31 (7), 2002.
- Cueille S. et Recasens, G., Analyse des apports d'un dispositif d'accompagnement des jeunes entreprises : une interprétation centrée sur la notion de storytelling. *Revue de l'entrepreneuriat*, 2010.
- David A., Hatchuel A. et Laufer R., Les nouvelles fondations en management : éléments d'épistémologie de la recherche en management, Mines Paris Tech, Collection Economie et gestion, Paris, 2012.
- Driouche S., Guendouzi B., Caractéristiques et motivations des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC en Algérie, *Journal of Business Administration and Economic Studies*, Vol (06), Issue (01), 2020, p. 305-322.
- Dubard Barbosa S., Les dérives des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : réflexions pour la recherche et pour la pratique, *Revue internationale PME*, Volume 29, numéro 3-4, 2016.
- Dyer J.H. et Wujin Chu., The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea, *Organisation Science*, vol. 14, n° 1, 2003.
- Ehrlich S.B., De Noble A.F., Jung D. et Pearson D., The Impact of Entrepreneurship Training Programs on an Individual's Entrepreneurial self-efficacy, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Conference, 2000.
- Fayolle A. et Gailly B., Evaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre, *M@n@gement*, Vol.12, n°3, 2009, p.176-203.

- Feeser, H. R. et Willard, G. E., Incubators and performance : a comparison of high and lowgrowth high-tech firms, *Journal of Business Venturing*, 4, 1989, 429-442.
- Fonrouge C., un mentor pour surmonter les formes du handicap de la nouveauté ? Le point de vue de la dyade mentor-protégé, *Gestion* 2000, 27 (3), 2010.
- Grandhaye J-P., Bayad B. et Schmitt C., Pédagogie par projet et entrepreneuriat: réflexion autour d'une démarche et de différentes expériences, IIème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Bordeaux, 17-18 avril, 2002.
- Grossetti M., et Barthe J. F., Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises. *Revue française de sociologie*, 49(3), 2008.
- Guechtouli W. et Guechtouli M., L'entrepreneuriat en Algérie: quels enjeux pour quelles réalités? IPAG Working, 2014.
- Haddad S. et Melliti N., Rôle des structures d'accompagnement dans la création des entreprises innovantes en Tunisie. Cas des pépinières de la région du Sahel Tunisien, *Marché et organisations* 2018/3 (n° 33), 2018.
- Hentic-Giliberto M., Rôle de l'accompagnement dans les phases précoces de la création d'entreprises, Congrès des IAE, Rennes, 10-12 juin, 2015.
- Jaziri R., Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat, colloque « Entrepreneuriat et entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis », Gafsa, Tunisie, avril 2009.
- Jouison-Laffitte E. et Verstraete T., Business model et création d'entreprise, *Revue française de gestion* 2008/1 (n° 181), 2008.
- Kouraiche N., Le rôle de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie, *cahiers du CREAD*, vol 32 n°2, 2019.
- Lasch F., Le Roy F. et Yami S., Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC, *Revue française de gestion*, 2005.
- Leger-Jarniou C., et Saporta, B., L'accompagnement en situation entrepreneuriale: pertinence ou cohérence, *revue de l'entrepreneuriat*, 2006.
- Leyronas C. et Loup S., Le développement des compétences entrepreneuriales lors de la préincubation des projets d'étudiants, *Entreprendre & Innover* 2015/3 (n° 26), 2015.

- Lorrain J., Belley A. et Dussault L., Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE). Congrès international francophone sur la PME, Nancy, 1998.
- Madoui M., Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : un essai de typologie, cahiers du CREAD, n°85-86, 2008.
- McAdam M. et McAdam R., High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources, *Technovation* 28, 2008.
- Messeghem K., et Sammut S., Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement. *Gestion* 2000, 24(3), 2007, p 65-81.
- Messeghem K. et Sammut S., Accompagnement du créateur: de l'isolement à la recherche de légitimité, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(1), 2010, p 82–107.
- Mian S., Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: an Integrative Framework, *Journal of Business Venturing*, 12, 1997, p 251-285.
- Mian S, Lamine W., Fayolle A., Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge, *Technovation*, 50-51, 2016.
- Mione A., L'évaluation par l'accompagnant de la performance d'une structure d'aide à la création d'entreprise. *Management International*, 11(1), 31, 2006.
- Morse E.A., Fowler S.W. et Lawrence T.B., The impact of virtual embeddedness on new venture survival: overcoming the liabilities of newness, *Entrepreneurship theory and practice*, March 2007, p 139-159.
- Oussalem M-O, entrepreneuriat privé et développement local, *Insaniyat* n°16 , 2002.
- Paturel R., Maalel I., La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises, *Recherches en Sciences de Gestion*, 2016/2, N° 113, 2016.
- Patton D., Realising potential : the impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms. *International Small Business*, 32, 2014.
- Perrot A., Les plateformes numériques : Les enjeux de la transformation de l'économie pour les politiques publiques, Réseau Canopé, « Idées économiques et sociales » 2018/4 N° 194, 2018.

- Peters L., Rice M. et Sundarajan M., The role of incubators in the entrepreneurial process, *Journal of Technology Transfer*, 29, 2004, p 83-91.
- Persson S et Bayad M., l'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 13(31), 2007, p 147-168.
- Pluchart J., L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial. *Recherches en Sciences de Gestion*, 102(3), 2014.
- Pupion P-C., Le rôle de l'incubateur public dans la création d'entreprises innovantes : le cas Etincel, *Gestion 2000*, 2012/6, Volume 29, 2012.
- Ratinho T. et Henriques, E., The role of science parks and business incubators in converging countries: evidence from Portugal, *Technovation* 30, 2010, p 278–290.
- Rice, M.P., Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. *Journal of Business Venture* 17, 2002, p 163–187.
- Sadoud A., L'espace Entrepreneurial National en Algérie : Permanences Structurelles et Potentiel de Transformation, *El Baheth Review* n°17, 2017.
- Sammut S., L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Francaise de Gestion*, Vol.144, 2003.
- Schmitt, C., Berger-Douce, S. et Bayad, M., Les incubateurs universitaires et le paradoxe de la relation entre université et entrepreneuriat, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 2004.
- Siegle, D. Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? *La Revue des Sciences de Gestion* 2006/3, n°219, 2006.
- Stephany E. et Vedel B., Gouvernance d'entreprise et accompagnement des start-up en phase de création : application aux cas des incubateurs d'entreprise. Présenté à *Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat*, Montpellier, 2005.
- Sullivan D.M. et Marvel, M.R., Knowledge acquisition, network reliance, and early-stage technology venture outcomes. *J.Manag.Stud.*48, 2011, 1169–1193.
- van Weele M., van Rijnsoever F. et Nauta F., You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness, *Technovation* n°59, 2017.

Vedel B. et Stéphany E., Quels déterminants de la performance du processus d'incubation ? Gestion 2000, 27(3), 2010.

Verstraet T. et Fayolle A., Paradigmes et entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 4, n°1, .2005

Vieira-Borges C., Bernasconi M. et Fillion L-J., La création des entreprises de haute technologie, examen de la documentation, Cahier de recherche HEC Montréal, n°2003-11, 2003.

Vicente M., Apprentissage du code informatique et entrepreneuriat : de la création d'entreprise à l'esprit d'entreprendre, Formation emploi, 2017/4 n° 140, 2017.

Textes réglementaires

Loi n° 20-16 du 31 décembre 2020 portant loi de finances pour 2021.

Loi n°19-14 du 11 Décembre 2019 portant loi de finance pour 2020.

Décret exécutif n° 21-170 du 28 avril 2021 fixant les conditions et les modalités d'octroi des avantages fiscaux accordés aux entreprises disposant du label « start-up » ou du label « incubateur ».

Décret exécutif n°20-54 du 25 février 2020 fixant les attributions du ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance.

Décret exécutif n° 20-254 du 15 septembre 2020 portant création du comité national de labellisation des « Start-up », des « Projets innovants » et des « Incubateurs » et fixant ses missions, sa composition et son fonctionnement.

Décret exécutif n° 20-329 du 22 novembre 2020 modifiant et complétant le décret exécutif n° 96-296 du 8 septembre 1996 portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes, et changeant sa dénomination.

Décret exécutif n° 20-331 du 22 novembre 2020 modifiant et complétant le décret exécutif n° 18-170 du 26 juin 2018 fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation.

Décret exécutif n° 20-356 du 30 novembre 2020 portant création de l'établissement de promotion et gestion des structures d'appui aux start-up et fixant ses missions, son organisation et son fonctionnement.

Décret exécutif n° 18-170 du 26 juin 2018 fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation.

Décret exécutif 04-91 portant création de l'agence nationale de promotion et de développement des parcs technologiques.

Décret exécutif n°03-78 du 25 février 2003 portant statut-type des pépinières d'entreprises.

ANNEXES

Questionnaire pour les fondateurs de start-up

1. Nom de votre start-up

2. Dans quel secteur d'activité est votre start-up ?

services informatiques
logiciels/applications
telecommunications
technologies avancées
industrie
autres services
autres

3. Décrivez brièvement les produits ou services que vous proposez

4. Votre start-up existe depuis combien d'années

Pas encore créée
Moins d'un an
Entre 1 et 2 ans
Entre 3 et 5 ans
Entre 6 et 10 ans
Plus de 10 ans

5. Vous êtes

Homme
Femme

6. Age

Moins de 25 ans
De 25 à 34 ans
De 35 à 44 ans
De 45 à 54 ans
55 ans et plus

7. Niveau d'étude (Le diplôme le plus élevé que vous avez eu)

Primaire
Moyen
Secondaire
BAC
BAC + 3
BAC + 5
> BAC +5

8. Vous êtes diplômé dans quel domaine ?

Gestion/économie
Sciences et techniques et informatique
Biologie/médecine
Lettres et langues

Sciences sociales et humaines
Droit et sciences politiques
Autre

9. Avez-vous eu une expérience professionnelle avant de vous lancer dans la création de votre entreprise ?

Non aucune expérience
Oui une expérience dans le même secteur que l'entreprise créée
Oui une expérience dans un secteur proche de celui de l'entreprise créée
Oui une expérience dans un secteur différent de celui de l'entreprise créée

10. Combien d'années d'expérience ?

0
Moins d'un an
Entre 1 et 5 ans
Entre 6 et 10 ans
Plus de 10 ans

11. Avez vous créé une entreprise avant celle ci ?

Oui
Non

12. Quels sont les obstacles auxquels vous avez été exposé lors de la création de votre start-up? (vous pouvez choisir plusieurs réponses qui sont les obstacles auxquelles vous avez été réellement confronté)

Difficulté à trouver des clients
Difficulté à trouver des partenaires : fournisseurs, sous-traitants, prestataires
Vous manquiez de compétences en management d'entreprise
Vous manquiez de compétences techniques
Difficulté à trouver une main d'œuvre qualifiée
Manque de ressources financières personnelles
Manque de financements externes
La fiscalité
Lourdeur administrative
Manque de structures d'accompagnement de start-up
Absences de conseils de la part de coachs ou mentors
Le faible développement du paiement en ligne
Le retard dans le développement technologique en Algérie
Difficulté à suivre les changement rapide de la technologie
La concurrence
Vous ne disposez pas d'un réseau relationnel
Difficultés à trouver le foncier industriel
Entourage familial et amical peu encourageant

Quels sont les autres obstacles auxquels vous avez été confronté lors de la création de votre start-up ?

13. Avez vous bénéficié d'un accompagnement de la part d'un incubateur, accélérateur ou structure d'accompagnement?

14. Qu'est ce qui vous a motivé à créer votre entreprise

l'envie de rendre réelles des idées
contribuer au développement économique et social du pays
le goût du challenge
la passion pour les nouvelles technologies
l'identification d'une opportunité
apporter des solutions à des besoins
recherche de l'indépendance professionnelle
espérance de gains financiers
satisfaction psychologique d'être son propre patron
l'envie de diriger
les « succès stories »
le besoin de reconnaissance
sortir d'une situation de chômage
envie de revanche

Guide d'entretien accompagnateur/staff de l'incubateur

I) introduction

- pouvez-vous me parler sur votre rôle au sein de l'incubateur ?
 - Êtes-vous coach ou accompagnateur ?
- Pouvez-vous présenter le dispositif d'accompagnement ?
 - Quand est ce que cet incubateur a démarré ?
 - Quelles sont les étapes de l'accompagnement ?
 - Quelles sont les activités accompagnées ?
 - Quel est le nombre de start-up actuellement accompagnées
 - Combien d'entreprises créées jusqu'ici ?
 - D'autres statistiques
 - Quels sont les objectifs de l'incubateur ?
 - Quels sont les critères de sélection des projets ?
 - Quels sont les services d'accompagnement proposés ?

II) Les besoins des start-up

- Pour quelles raisons les porteurs de projets rejoignent l'incubateur ?
 - Pourquoi est il difficile pour une start-up de réussir si elle n'est pas accompagnée ?
 - Quelles sont les problèmes auxquels font face les start-up ?
 - Pourquoi les start-up ont besoin d'être incubés ?
- Est-ce que vous recommandez à toutes les start-up d'être accompagnées par un incubateur ? Pourquoi ?

III) L'aide apportée aux entrepreneurs

- Quelles formes d'aide sont apportées aux porteurs de projets durant les différentes phases (pré incubation, incubation, post incubation)?
 - Qu'apportent-ils aux porteurs de projets en termes de ressources et compétences ?
- Parmi ces aides lesquels vous semblez les plus importants pour les start-up?
 - Quels sont ceux qui répondent le plus à leur besoins ?

- Y a-t-il des formes d'accompagnement qui sont qui sont inutilisé ou peu utilisé par les porteurs de projet?

IV) Autre

- Y a-t-il des projets qui n'ont pas abouti à la création d'entreprise ? Quel est leur nombre ou le pourcentage comparativement au nombre total des start-up accompagnées
- Avez vous des chiffres sur le taux de survie des start-up après sortie de l'incubateur ?

Guide d'entretien entrepreneurs/porteurs de projet

I) Introduction

- Pouvez-vous présenter votre projet ?
 - Dans quel domaine est spécialisée votre entreprise ?
 - Quel produit/ service proposez vous ?
 - D'où est venue l'idée ?
 - Quelles sont vos motivations pour créer votre entreprise, qu'est ce qui vous a poussé à créer votre entreprise ?
 - Avez-vous une expérience précédente dans la création d'entreprise ?

II) Les besoins d'accompagnement

- Qu'est ce qui vous a poussé à rejoindre l'incubateur ?
 - Quelles sont les difficultés ou les besoins qui vous ont poussé à rejoindre l'incubateur ?
 - Quelles ressources particulières vous cherchiez ?
- A quelle étape de votre projet vous avez rejoint l'incubateur (idée, produit/service déjà élaboré, projet bien élaboré dans certain aspect, entreprise créé) ?
- Depuis combien de temps vous êtes dans l'incubateur ? Vous êtes en quelles phase (pré-incubation, incubation, post-incubation)

III) L'aide de l'incubateur

- Comment l'incubateur vous a aidé jusqu'ici ?
 - Quelles sont les formes d'aide offertes par l'incubateur ?
- Quelle est la fréquence des séances de coaching ?
- Quelles formations avez-vous suivi ?
- Dans quels domaines avez-vous reçu des conseils ?
- Comment vous a til facilité de trouver des clients, fournisseurs, financement ?
- Quelles sont les formes d'aide que vous considérez comme les plus importants durant la phase précédente (pré-incubation, incubation) ? ou actuelle si vous êtes en pré-incubation
 - Ceux qui vous ont apporté le plus de bénéfice?
 - Ceux qui vous ont le plus aidé ?

ANNEXE 2

- Les apprentissages et les compétences les plus importantes que vous avez acquis ?
 - Les ressources les plus importantes selon vous qui vous ont été apportées ?
 - Pourquoi ?
-
- Est-ce qu'il y a des éléments supplémentaires à travers lesquels l'incubateur peut vous aider encore plus ?
 - Y a-t-il des formes d'accompagnement proposés que vous n'avez pas utilisé, ou que vous avez trouvé inutile ?
 - A quel degré estimez-vous l'importance de l'accompagnement apporté par l'incubateur sur une échelle de 1 à 5 ?
 - Est-ce que vous aurez lancé votre entreprise s'il y avait pas l'aide de l'incubateur ?

Guide d'entretien écosystème start-up

Quel regard portez-vous sur les start-up et leur création en Algérie ?

Quelle est la réalité de la création de start-up en Algérie ? Nombre de création, la volonté des individus à lancer des entreprises innovantes (y a-t-il un engouement, ou préfèrent-ils limiter les risques en créant des entreprises classiques), dans quels domaines principalement

Que pensez-vous de l'écosystème start-up en Algérie ?

I) Les structures d'accompagnement

Quels sont les structures d'aide et d'accompagnement et les dispositifs d'aide à la création de start-up qui existent en Algérie ?

Quel est l'apport de ces structures ?

Quelles sont les insuffisances relatives à ces structures ?

II) Le financement

Existe-t-il un financement adapté aux start-up en Algérie ?

Les banques peuvent-elles financer les start-up ?

Qu'en est-il pour les modes alternatifs de financement : crowdfunding et les business angels et le capital risque, ou en est-on ?

qu'est-ce qui empêche leur essor ? la réglementation ?

La Bourse d'Alger et Jil FCE ont signé, une convention de partenariat. L'objectif est d'encourager l'entrée en bourse de start-up. Que pensez-vous du financement par la bourse de startup ?

III) Autres défis des créateurs de startup : bureaucratie, réglementation inadaptée

Que pouvez-vous dire sur les autres contraintes à la création et au développement des start-up en Algérie ?

Pour ce qui est de la bureaucratie et la lenteur administrative, est-ce que les procédures sont encore plus lentes pour les start-up ou c'est la même chose avec les entreprises classiques (non innovantes) ?

La législation, le code de commerce sont-ils adaptés à la réalité des start-up ?

Existe-t-il des dispositifs incitatifs à la création de start-up innovantes ?

IV) Manque de paiement en ligne, et système financier défavorable

L'un des challenge est le paiement en ligne (epayment mpayment) ou en est on ?

V) L'environnement technologique et scientifique

Que pouvez vous dire sur la recherche scientifique et son lien avec la création de start-up en Algérie ?

Qu'en est il de l'absence de parcs technologiques : regroupement dans un espace géographique d'entreprises technologiques, de laboratoires de recherche et d'université ?

VI) Les porteurs de projet

Leurs compétences entrepreneuriales et managériales

Questionnaire sur les incubateurs et accompagnement des start-up innovantes en Algérie

1. Votre start-up exerce dans quel activité

E-Commerce

E-Learning

E-Santé

E-Tourisme

E-Transport

Plateforme web de mise en relation

Internet of Things (IoT)

Biotechnologie

Développement d'applications

Fintech

Développement de sites web

Autre

2. Brève description de l'activité de votre start-up (ou petite description des produits ou services de votre start-up)

3. Avez vous rejoint un incubateur, accélérateur ou structure d'accompagnement de start-up ?

Oui

Non

Si la réponse est "non", quelles sont les raisons pour lesquelles vous n'avez pas rejoint d'incubateur, accélérateur ou structure d'accompagnement de start-up ?

4. Reportez vous au moment où vous avez pris la décision de postuler à l'incubateur, quelles sont les principales raisons qui vous ont poussé à rejoindre l'incubateur ?

5. Votre start-up existe depuis ?

Moins d'un an

entre 1 an et 2 ans

entre 2 ans et 3 ans
 moins de 5 ans
 Elle n'existe plus
 Elle n'a pas été lancée

6. Quels sont les éléments que l'incubateur vous a apporté ? (Vous pouvez sélectionner plusieurs réponses)

Faciliter l'accès au financement

L'accompagnement de la part d'experts, coachs et mentors

Le développement de compétences en management grâce aux formations

L'aide pour préciser votre projet et étudier sa pertinence et sa faisabilité

Les conseils dans les domaines juridique, démarches administratives, dépôt de brevet

Les conseils sur la conception du produit

Les conseils en marketing, étude de marché

L'aide pour la rédaction du business plan et la définition du business model

Le fait de bénéficier d'un local avec toutes les commodités (services administratifs, internet,...) à tarif avantageux

Il vous a mis en relation avec des clients, fournisseurs, partenaires

Il vous a aidé à surmonter les moments de doute, dans lesquels vous vouliez abandonner le projet

Le fait qu'il y a d'autres créateurs de star-up au niveau de l'incubateur qui vous a permis d'échanger avec eux, d'apprendre de leur expérience

Il vous a facilité les démarches administratives

Il vous a permis d'avoir une certaine légitimité auprès de vos clients et partenaires

Il vous a fourni des conseils en recrutement et ressources humaines

Autres

7. Selon votre expérience dans l'incubateur, quelles sont les inconvénients ou les limites de l'incubateur ?

8. Parmi toutes les ressources, services et compétences que vous a apporté l'incubateur, qu'est ce qui vous a été le (ou les) plus IMPORTANT(S) parmi eux, pour la création de votre startup ?

Liste des figures et tableaux

Liste des figures

Figure n° 1 : la chaine de l'innovation.....	20
Figure n° 2 : le processus d'incubation.....	65
Figure n° 3 : Modèle théorique illustrant l'impact de la perception des compétences et capacités entrepreneuriales du créateur sur ses performances entrepreneuriales.....	85
Figure n° 4 : Les différentes phases dans la prise en charge du porteur de projet.....	92
Figure n° 5 : Le modèle des 3 E.....	94
Figure n°6 : genre des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC.....	176
Figure n°7: âge des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC.....	176
Figure n°8: niveau d'étude des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC.....	177
Figure n°9 : domaine d'étude des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC.....	177
Figure n°10 : expérience professionnelle des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC.....	178
Figure n°11 : nombre d'années d'expérience des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC.....	179
Figure n°12 : existence d'une expérience entrepreneuriale précédente	179
Figure n°13 : avoir bénéficié ou non d'un accompagnement.....	180
Figure n°14: motivations des créateurs d'entreprises innovantes dans les TIC.....	181

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : les services offerts par un incubateur.....	91
Tableau n°2 : les besoins en ressources des start-up et l'apport des incubateurs.....	98
Tableau n° 3 : l'évolution de l'activité des pépinières en matière d'hébergement ou en création d'entreprises.....	123

Table des matières

Remerciements

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : L’entrepreneuriat digital	10
Introduction du chapitre 1.....	
.....	11
Section 1 : L’entrepreneuriat et l’innovation	11
1. Qu’est ce que l’entrepreneuriat	12
2. L’évolution de la recherche en entrepreneuriat	13
2.1 Les approches de l’entrepreneuriat.....	13
2.1.1 L’approche par les traits individuels	13
2.1.2 L’approche comportementaliste (behavioriste)	15
2.1.3 L’approche processuelle.....	16
2.2 Les paradigmes de l’entrepreneuriat	16
2.2.1 Le paradigme de l’opportunité d’affaire.....	16
2.2.2 Le paradigme de la création d’une organisation.....	17
2.2.3 Le paradigme de création de valeur.....	18
2.2.4 Le paradigme de l’innovation	19
3. L’entrepreneuriat innovant	19
3.1 L’innovation	19
3.2 Types d’innovation	20
3.3 L’entrepreneur innovateur	21
Section 2 : L’économie numérique et création de start-up dans le domaine des TIC	21
1. L’économie numérique	19
1.1 L’économie numérique c’est quoi ?	22
1.2. Naissance et développement de l’économie numérique	22
1.3. La transition numérique	22
1.4. Les grandes questions posées par le développement du numérique.....	24
1.5. Caractéristiques de l’économie numérique.....	24
1.5.1 Les rendements croissants liés aux effets de réseaux.....	25
1.5.1.1 Qu’est ce que les « effets de réseau »	25
1.5.1.2 La dimension dynamique des effets de réseaux indirects.....	26
1.5.1.3 De multiples activités à effets de réseau dans l’économie numérique	26

1.5.2 L'utilisation d'algorithmes d'apprentissage.....	27
1.5.3 La viralité de l'économie numérique	27
1.5.4 Concentration des entreprises du numérique	27
1.5.5 Position dominante fragile pour les entreprises du numérique.....	28
1.5.6 Faibles barrières à l'entrée	28
1.5.7 La dépendance aux utilisateurs.....	29
1.5.8 Décalage entre les modèles d'affaires et les cadres juridiques.....	29
1.5.8.1 Cadre juridique et attractivité du territoire pour l'innovation et l'investissement en innovation	31
1.5.8.2 La compétitivité des Etat-Unis dans l'adaptation juridique à l'innovation.....	31
1.5.9 Une économie difficile à réguler	33
1.6. Lien entre numérique et entrepreneuriat	34
2. Le concept de start-up.....	34
2.1. Définition.....	34
2.2. Les caractéristiques des start-up.....	37
2.2.1 Distinction entre les start-up et les entreprises traditionnelles	37
2.2.1.1 Le secteur d'activité	38
2.2.1.2 Les entrepreneurs technologiques (ou « technopreneurs »)	38
2.2.1.3 L'investissement en R&D.....	40
2.2.1.4 Le temps	41
2.2.2 Les innovations.....	41
2.2.3 L'incertitude	41
2.2.4 Besoins financiers significatifs et spécifiques	42
2.3. Le processus de création de start-up.....	42
2.3.1 L'intention entrepreneuriale.....	42
2.3.2 Quelques conceptions du processus entrepreneurial innovant.....	42
2.3.3 Le processus entrepreneurial comme une succession de trois projets.....	44
2.3.3.1 Le projet d'affaire.....	44
2.3.3.2 Le projet d'entreprendre.....	45
2.3.3.3 Le projet d'entreprise.....	45
2.4. Un milieu favorable à la création de start-up.....	46
2.4.1 L'environnement de l'entrepreneur.....	46
2.4.2 Le secteur d'activité	46
2.4.3 Le milieu (territoire)	47

Conclusion du chapitre 1.....	48
Chapitre 2 Rôle des structures d'accompagnement dans l'apport de ressources et compétences.....	49
Introduction du chapitre 2.....	50
Section 1: Accompagnement et structures d'aide à la création de start-up.....	50
1. Définition des concepts d'incubation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat.....	51
2. La recherche sur l'incubation (accompagnement à l'entrepreneuriat).....	54
2.1 Les étapes de l'évolution de la recherche sur l'entrepreneuriat selon Masmoudi.....	54
2.2 Les étapes de l'évolution de la recherche sur l'entrepreneuriat selon Albert et Gaynor...	55
2.2.1 Recherches à portée géographique	55
2.2.2 Recherches descriptives	55
2.2.3 Recherches prescriptives	56
2.2.4 Recherches évaluatrices	56
2.3 Les étapes de l'évolution de la recherche sur l'entrepreneuriat selon Hackett et Dilts....	56
2.3.1 Les études sur le développement des incubateurs (1984 – 1990)	56
2.3.2 Les études sur la configuration des incubateurs (1987-1990).....	57
2.3.3 Les études sur le développement des entreprises hébergées (1987 – 1988).....	58
2.3.4 Les études sur l'impact de l'incubation (1990 – 1999)	58
2.3.5 Les études de théorisation de l'incubation (1996 – 2000)	61
3. Le rôle de l'incubateur	63
4. Le processus d'incubation.....	64
4.1 La phase de pré-incubation	65
4.2 La phase d'incubation.....	66
5. Typologie des incubateurs.....	67
5.1 Distinction entre incubateurs et pépinières.....	67
5.2 Les différents types d'incubateurs	68
5.2.1 Classification des incubateurs en « incubateurs de développement économique » et « véritables incubateurs »	68
5.2.2 Classification par génération d'incubateur	68
5.2.3 Classification des incubateurs selon Allen et McCluskey	69
5.2.4 Classification des incubateurs selon les phases d'intervention dans le processus d'incubation.....	69
5.2.4.1 Les pré-incubateurs.....	69
5.2.4.2 Les incubateurs.....	71

6. La modélisation de l'accompagnement entrepreneurial	71
7. L'évaluation de la performance des incubateurs	72
7.1 L'expérience de l'incubateur	72
7.2 Les critères de sélection des incubés.....	73
7.3 Les ressources et conseils fournis.....	73
7.4 Les capacités relationnelles du personnel.....	73
8. La perception par les incubés de la performance de l'incubateur	73

Section 2 : les ressources et compétences nécessaires aux porteurs de projet d'entreprises innovantes.....73

1. l'approche basée sur les ressources	74
1.1 Les ressources	74
1.2 Les compétences entrepreneuriales.....	74
1.3 Les capacités entrepreneuriales	75
1.4 La théorie du capital humain.....	75
1.5 Compétences individuelles vs Compétences collectives	75
2. Les nouvelles entreprises qui démarrent (start-up) et les « handicaps à la nouveauté »	76
2.1 Les start-up : Une base de ressources incomplète	76
2.2 Les « handicaps à la nouveauté »	76
2.3. Les approches théoriques des « handicaps à la nouveauté »	77
2.3.1 Les « handicaps à la nouveauté » selon les approches évolutionnistes	77
2.3.2 Les « handicaps à la nouveauté » vue par l'approche institutionnaliste.....	78
2.3.3 Réponses de l'accompagnement au manque de légitimité lié au handicap de la nouveauté (approche institutionnaliste)	78
2.4. « Handicap à la nouveauté » et activités en émergence	78
2.5. Les dimensions du « handicap à la nouveauté »	79
3. Les ressources les plus importantes dont ont besoin les start-up	80
3.1 Les ressources tangibles.....	81
3.1.1 Le capital physique	81
3.1.2 Le capital financier	81
3.2 Les ressources intangibles	81
3.2.1 Le capital humain	81
3.2.2 Les compétences entrepreneuriales	82

3.2.3 Les connaissances	83
3.2.4 Le capital social	83
3.2.5 La légitimité	84
3.2.6 Une culture entrepreneuriale.....	84
4. Perception des compétences entrepreneuriales	84
5. Déterminants et freins à la création et à la pérennité des start-up innovantes.....	85
6. Les différences en besoin en ressources	87
7. Les services fournis par un incubateur	88
7.1 Quelques services de l'incubateur.....	89
7.1.1 Conseils en affaires	89
7.1.2 Accélérer la commercialisation.....	89
7.1.3 Echanger avec d'autres entrepreneurs présents à l'incubateur.....	90
7.1.4 La légitimité	90
7.1.5 Effet cluster.....	90
7.1.6 Augmenter les chances de succès	91
7.2 Les services de l'incubateur selon les phases d'incubation.....	92
7.2.1 La phase de pré-incubation.....	92
7.2.1.1 Les spécificités de la phase de pré-incubation	93
7.2.1.2 La sélection des porteurs de projets	94
7.2.1.3 Faire un diagnostic des porteurs de projets et leur cohérence avec leur projet..	94
7.2.1.4 Identification et mobilisation de ressources.....	95
7.2.1.5 L'accompagnement dans la préparation des premières décisions.....	95
7.2.1.6 Elaboration d'une première version du modèle d'affaire.....	96
7.2.1.7 L'axe narratif du business model.....	97
7.2.2 La phase d'incubation	97
7.2.2.1 L'aide à la rédaction du plan d'affaire	99
A) Les étapes préalables à la rédaction du plan d'affaire	99
1) Evaluer le marché	99
2) Evaluer la faisabilité.....	100
3) Evaluer la rentabilité.....	100
B) La rédaction du plan d'affaire	100
7.2.2.2 La mise en réseau avec d'autres porteurs de projets	100
7.2.2.3 Apporter la capacité à acquérir des ressources	101
7.2.2.4 Réduire les couts de transaction	101

7.2.2.5 Transfert de connaissances à l'accompagné.....	101
7.2.3 Ressources, compétences et phases de pré-incubation et d'incubation.....	101
7.3 Les apports des incubateurs universitaires.....	102
7.3.1 L'accès aux dernières connaissances	102
7.3.2 Réduction des coûts de développement	102
7.3.3 Disponibilité d'une main d'œuvre spécialisée.....	102
8. Rôle des incubateurs selon l'approche basée sur les ressources (RBV).....	102
8.1 L'apport en capital physique	103
8.2 L'apport en capital financier	103
8.3 L'apport en ressources et compétences humaines	103
9. L'impact de l'accompagnement sur la réussite des start-up	104
9.1 L'accompagnement a un impact positif	104
9.2 L'accompagnement n'a pas d'impact sur les incubés.....	105
9.3 Les raisons de l'inexistence d'impact positif de l'incubation	108
9.3.1 Le faible usage des ressources par les incubé.....	108
9.3.1.1 Perception d'une qualité insuffisante de ces ressources offertes par l'incubate.....	108
9.3.1.2 Inadéquation entre les ressources offertes par l'incubateur et les besoins des incubés	109
9.3.1.3 non perception de l'importance des certaines ressources par les incubés.....	109
9.3.2 Inadéquation entre les besoins perçu par les entrepreneurs et ceux perçus par l'incubateur.....	112
9.4 Recommandations pour les incubateurs	112
9.4.1 Renforcer la qualité des ressources offertes	112
9.4.2 mettre en place une sélection à l'entrée	112
9.4.3 Nécessaire adéquation entre l'offre d'accompagnement et le type de besoin.....	113
9.4.4 Nécessaire identification des besoins nécessaires et non des besoins voulus.....	113
9.4.5 Une forte implication auprès des projets qui sont dans les premières phases.....	114
9.4.6 Une approche « laisser-faire » pour les entrepreneurs expérimentés.....	115
Conclusion du chapitre 2.....	116
Chapitre 3 : Les start-up en Algérie.....	117
Introduction du chapitre 3.....	118

Section 1 : L'entrepreneuriat en Algérie	118
1. Caractéristiques de l'entrepreneuriat en Algérie	118
1.1 Structure de la configuration entrepreneuriale nationale	118
1.2 Typologie et trajectoires des entrepreneurs en Algérie.....	119
1.2.1 Caractéristiques socioprofessionnelles des entrepreneurs en Algérie.....	119
1.2.1.1 Les entrepreneurs reconvertis.....	119
1.2.1.2 Les entrepreneurs contraints.....	119
1.2.1.3 Les entrepreneurs migrants	120
1.2.1.4 Les entrepreneurs héritiers	120
1.2.2 Typologie des trajectoires entrepreneuriales	120
1.2.2.1 Les entrepreneurs issus da la sphère commerciale.....	121
1.2.2.2 Les entrepreneurs valorisant un capital compétences.....	121
1.2.2.3 Les entrepreneurs valorisant des positions dans l'administration publique...	121
1.3 Les stratégies d'entrée dans l'entrepreneuriat	121
1.3.1 Stratégie individuelle.....	121
1.3.2 Stratégie familiale.....	122
1.3.3 Association entre des salariés issus souvent du secteur public.....	122
1.3.4 Association capitaliste classique.....	122
1.4 Le rôle limité des incubateurs	122
2. L'écosystème entrepreneurial en Algérie	123
2.1 La loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME).....	123
2.2 Les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat	124
2.2.1 Les dispositifs d'aide et soutien à la création d'entreprise.....	124
2.2.2 Les structures d'incubation.....	125
2.2.3 Les structures et les programmes d'accompagnement privés.....	126
2.3 Autres acteurs de l'encouragement à l'entrepreneuriat	128
2.3.1 Centres de facilitation des petites et moyennes entreprises	128
2.3.2 L'agence nationale de développement de la PME (ANDPME)	128
 Section 2 : Etat des lieux sur la création de start-up en Algérie	 128
1. Les start-up en Algérie	128
1.1 Le label start-up.....	128
1.2 Le label « projet innovant »	130

1.3 Le comité national de labellisation des « Start-up », des « Projets innovants » et des « Incubateurs »	131
2. Acteurs de l'écosystème start-up en Algérie	132
2.1 Le ministère de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance..	132
2.1.1 Les missions du ministère de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance.....	132
2.1.2 Missions en matière de développement de la micro-entreprise	133
2.1.3 Missions en matière de développement des start-up.....	134
2.1.4 Missions en matière de promotion et de développement des pépinières, des incubateurs et des accélérateurs.....	134
2.1.5 Missions en matière d'économie de la connaissance.....	135
2.1.6 Autres missions du ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance.....	136
2.2 L'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation (ADPIPME).....	137
2.2.1 Missions de l'ADPIPME.....	138
2.2.2 Organisation interne de l'ADPIPME.....	139
2.3 Etablissement de promotion et de gestion des structures d'appui aux start-up (Algeria Venture)	139
2.3.1 Les missions de Algeria Venture	140
2.3.2 Structure organisationnelle de Algeria Venture	140
2.4 Les pépinières d'entreprises et les centres d'appui et de conseil à la PME.....	141
2.4.1 Les pépinières d'entreprises.....	141
2.4.2 Les centres d'appui et de conseil à la PME.....	142
2.5 Les universités	142
3. La réglementation relative aux startups en Algérie	143
3.1 La loi de finance 2020.....	144
3.2 La loi de finance complémentaire 2020.....	144
3.3 La loi de finance 2021.....	145
3.4 Le décret exécutif n° 20-254.....	146
3.5 Le décret exécutif n° 21-170.....	146
3.6 Projet de loi-cadre sur l'économie de la connaissance.....	146
4. Le financement des start-up en Algérie	146

4.1 L'appel public à l'épargne	147
4.2 Algerian Startup Fund.....	147
Conclusion du chapitre 3.....	147
Chapitre 4 : L'accompagnement à la création de start-up en Algérie.....	149
Introduction du chapitre 4.....	150
Section 1 : Cadre méthodologique.....	150
1. Méthodologie de la	
recherche.....	150
1.1 L'exploration.....	151
1.2 Le test	153
2. Nos choix méthodologiques	153
Section 2 : Les incubateurs et l'accompagnement des start-up en Algérie.....	155
1. Les principales difficultés rencontrées par les start-up en Algérie.....	156
2. L'accompagnement à la création d'entreprises innovantes en Algérie.....	162
2.1 Les pépinières d'entreprises	162
2.1.1 Définition des pépinières d'entreprises	162
2.1.2 Structure organisationnelle des pépinières	164
2.1.2.1 Le conseil d'administration	164
2.1.2.2 Le directeur de la pépinière	164
2.1.2.3 Le comité d'agrément des projets.....	165
2.2 Le label « incubateur »	165
2.3. Les incubateurs publics.....	167
2.3.1 Les incubateurs de l'ANPT.....	167
2.3.1.1 Les missions de l'ANPT.....	167
2.3.1.2 Structure organisationnelle de l'ANPT.....	167
2.3.2 L'incubateur de l'ANVREDET.....	171
2.3.3 L'incubateur du CDTA (Fikra-Tech)	172
2.3.4 NaqlTech	172
2.3.5 Algeria Venture	173
2.4. Les incubateurs privés.....	173
2.4.1 L'incubateur de Ooredoo (tStart)	173

2.4.2 L'incubateur de Djezzy.....	173
2.4.3 L'accélérateur du Sylabs	174
2.4.4 L'incubateur de l'institut Haba.....	174
2.4.5 Leancubator.....	174
2.4.6 IncubMe.....	174
2.4.7 Les autres incubateurs privés	174
2.5 Le Cluster du numérique	174
2.6 AlgeriaDisrupt.....	175
3. Caractéristiques et motivations de porteurs de projet de start-up en Algérie...	175
3.1 Caractéristiques des fondateurs de start-up.....	175
3.2 Les motivations à la création d'entreprises innovantes.....	185
4. L'impact de l'accompagnement par un incubateur sur les start-up.....	182
4.1 Les raisons pour lesquelles les porteurs de projet rejoignent un incubateur	182
4.2 Les avantages de l'accompagnement.....	183
4.3 Les limites de l'accompagnement des start-up en Algérie.....	185
5. Le coaching pour start-up en Algérie.....	186
5.1. Le coaching entrepreneurial.....	186
5.1.1 Définition.....	186
5.1.2 Intérêt du coaching pour les entrepreneurs.....	186
5.2. Pratique du coaching entrepreneurial pour start-up en Algérie.....	188
5.2.1 Profil des porteurs de projet qui sollicitent le coaching.....	188
5.2.2 Les raisons qui poussent les porteurs de projet à suivre le coaching.....	188
5.2.3 Les freins au recours au coaching.....	188
5.2.4 Les apports du coaching	189
5.2.5 Limites du coaching	190
Conclusion du chapitre 4.....	190
Conclusion générale.....	192
Bibliographie.....	199
Annexes.....	211
Annexe 1 : Questionnaire pour les fondateurs de start-up.....	212
Annexe 2 : Guide d'entretien accompagnateur/ staff de l'incubateur.....	215
Guide d'entretien entrepreneurs/porteurs de projet.....	217
Annexe 3 : Guide d'entretien écosystème start-up.....	219

Annexe 4 : Questionnaire sur les incubateurs et accompagnement des start-up innovantes en Algérie.....	221
Liste des figures et tableaux.....	223
Table des matières.....	224

Résumé

En Algérie de plus en plus d'individus se lancent dans la création d'entreprises innovantes dans le secteur des TIC et autres secteurs technologiques. De plus ces dernières années, les dispositifs d'aide, les structures d'accompagnement et les initiatives qui visent à encourager cette forme d'entrepreneuriat se multiplient. Dans notre étude nous avons, à travers des questionnaires et des entretiens auprès de créateurs de start-up dans le domaine des TIC, d'accompagnateurs/coachs, responsables d'incubateurs, identifié les apports les plus essentiels des incubateurs aux porteurs de projets de start-up, qui sont notamment : la mise à disposition des moyens nécessaires, mise en relation, aide à la rédaction du business plan et l'aide à la définition du business model. Nous avons également mis la lumière sur quelques limites de ces incubateurs.

Mots clés : start-up, entrepreneuriat, incubateurs, entreprises innovantes, TIC, accompagnement à l'entrepreneuriat, entrepreneuriat digital

ملخص

في الجزائر ، يشرع أكثر فأكثر من الأفراد في إنشاء شركات مبتكرة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقطاعات التكنولوجية الأخرى. بالإضافة إلى ذلك ، تضاعفت في السنوات الأخيرة برامج المساعدات وهيكل الدعم والمبادرات الهادفة إلى تشجيع هذا النوع من ريادة الأعمال. في دراستنا ، من خلال الاستبيانات والمقابلات مع مؤسسي الشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، المدربين ومديري الحاضنات أهم مساهمات الحاضنات لأصحاب الشركات الناشئة تتمثل على وجه الخصوص في : توفير الموارد اللازمة والتشبيك والمساعدة في صياغة خطة العمل والمساعدة في تحديد نموذج العمل. في هذه الدراسة قمنا أيضا بتسليط الضوء أيضا على بعض سلبيات هذه الحاضنات.

كلمات مفتاحية: الشركات الناشئة ، ريادة الأعمال ، الحاضنات ، الشركات المبتكرة ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، دعم ريادة الأعمال ، ريادة الأعمال الرقمية

Abstract

In Algeria, more and more individuals are embarking on the creation of innovative companies in the ICT sector and other technological sectors. In addition, in recent years, aid schemes, support structures and initiatives aimed at encouraging this form of entrepreneurship have multiplied. In our study, we have, through questionnaires and interviews with creators of start-ups in the field of ICT, coaches, managers of incubators, identified the most essential contributions of incubators to the promoters of start-ups, which are in particular: the provision of the necessary resources, networking, assistance in drafting the business plan and assistance in defining the business model. We also shed light on a few limitations of these incubators.

Keywords: start-ups, entrepreneurship, incubators, innovative companies, ICT, entrepreneurship support, digital entrepreneurship