

Evaluation des structures d'accompagnement d'entreprises du point de vue des créateurs: Le cas de la Tunisie

Sonda Ben Taher Gheryaani^{#1}, Younes Boujelbène^{*2}

[#] Doctorante en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Sfax, Tunisie

¹ sondabentaher@yahoo.fr

^{*} Professeur, Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Sfax, Tunisie

² boujelbene.younes@yahoo.fr

Résumé—L'importance de la création d'entreprises s'est accompagnée par la multiplication des structures d'aides à la création d'entreprises. Ces structures sont progressivement imposées et développées. Cet article cherche à évaluer les dispositifs d'accompagnement en Tunisie. L'analyse menée sur la base d'un échantillon d'entrepreneurs potentiels montre que malgré la diversité des services offerts des insuffisances persistent. Cette analyse identifie ces insuffisances et permet ainsi d'apporter des orientations envisageables permettant un meilleur accompagnement des hébergés.

Mots clés — Structure d'accompagnement, évaluation, meilleures pratiques, insuffisances.

I. INTRODUCTION

L'importance de la création d'entreprises s'est accompagnée par la multiplication des structures d'aides à la création d'entreprises. Ces structures sont progressivement imposées et développées [1]. Une panoplie de services est avancée aux créateurs pour dépasser les difficultés. Malgré tout, la question de l'efficacité de ces structures se pose, surtout il apparaît que la phase de création et de démarrage se caractérise encore et toujours par de trop nombreux échecs [2] Sur les 16600 créations d'entreprises en France en 1998, seule une entreprise sur deux parviendra, selon les spécialistes, à passer le cap des premières années [3].

Il s'avère indispensable de poursuivre la recherche s'intéressant aux dispositifs d'appui [2] et surtout la question de leur évaluation. Toute fois, tout examen de la littérature sur l'évaluation des incubateurs doit tenir compte des éléments suivants Lewis [4] : le manque de mesures de succès ([5],[6]); l'incapacité de rassembler les données fiables sur les diplômés ([5],[6]) ; et le manque de recherches sur les incubateurs qui ont échoué ou ont moins de succès [7].

C'est dans ce courant d'idées, notre problématique cherche l'évaluation des structures d'accompagnement en Tunisie. Basé sur une étude quantitative par questionnaire auprès de 121 créateurs d'entreprises nous avons essayé d'avoir une idée

sur l'efficacité des structures d'accompagnement du point de vue des créateurs.

Nous avons recensé une panoplie de services valorisables avancés par les structures d'accompagnement au profit des créateurs d'entreprises pendant les trois phases du processus de création. Ces services sont classés en infrastructures et logistiques, les services de soutien et les services de réseautages. Nous pouvons déduire que les incubés ne sont pas bien satisfaits des structures d'incubation en Tunisie, et demandent davantage de services variés et même personnalisés pour dépasser les difficultés rencontrées. Cette analyse identifie ces insuffisances et permet ainsi d'apporter des orientations envisageables permettant un meilleur accompagnement des hébergés.

Sur la base d'une revue de littérature, la première section présente La littérature « positive » qui pose la question de la valeur ajoutée des incubateurs et la littérature sur les meilleures pratiques qui cherche à définir les facteurs clés de succès des structures d'accompagnement. La deuxième section présente notre cadre méthodologique suivi par les résultats et les commentaires requis.

II. LITTÉRATURE SUR L'ÉVALUATION DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

S'il existe une littérature sur l'évaluation des incubateurs, on peut noter un manque de consensus qui est justifié, d'une part, par l'extrême hétérogénéité des structures d'incubation et, d'autre part, par l'existence de cultures nationales différentes entravant la généralisation des résultats ([8],[9]). Il en découle des difficultés de mise en place d'un système d'évaluation unifié.

Selon les travaux de [10] la littérature sur l'évaluation peut être divisée en deux types : La littérature « positive » pose la question de l'impact des incubateurs sur la création de valeur et la littérature des « meilleures pratiques » pose comme une évidence l'apport des incubateurs et cherche à définir les facteurs clés de succès améliorant cet état de fait. Cette

dernière est particulièrement intéressante par les questionnements qu'elle apporte et sur les possibilités de théorisation.

A. La littérature sur l'influence des incubateurs : une approche positiviste

Qu'apporte l'incubateur au tissu économique et social? Sous cet angle s'intègrent les travaux sur l'impact des incubateurs qui ont élaboré des modèles simples avec une seule mesure ou à plusieurs mesures.

1) Des modèles simples avec une seule mesure

De nombreuses études d'incubation comme [11], utilisent le taux de survie des entreprises soit comme un seul indicateur ou dans le cadre d'une série d'indicateurs ([12],[13]). Alors que [14] met en avant que le critère d'évaluation le plus utilisé pour l'analyse des structures d'incubation est la création d'emplois.

D'autres recherches sur l'impact des incubateurs comme celui de [15] dans son enquête de (1997) fait un récapitulatif des enquêtes précédemment effectuées sur les effets des incubateurs à partir de différents critères d'analyse : l'effet des incubateurs sur le taux de survie, sur la création de richesse et sur la création d'emploi.

A partir de ces études, les auteurs ont met l'accent sur l'impact des structures d'accompagnement sur le taux de survie des entreprises incubées, qui a passé de 47% à 80% pour les travaux de la [16]. Gardner & Kenyon [17] a démontré que les structures d'incubation ont un effet positif sur le taux de survie des entreprises, en effet, ce taux a passé de 5% à 50%, au bout de 8 ans d'activité. D'autres travaux ont analysé l'impact des structures d'incubation sur le taux d'échec des entreprises comme l'enquête de [18] en 1997 qui a démontré que le taux d'échec a passé de 8 à 20% au lieu de 30%.

TABLEAU I: REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR L'INFLUENCE DE L'INCUBATION SUR LE TAUX DE SURVIE, [15]

Amélioration du taux de survie :			
Pays concernés	Auteurs	Durée	Résultats
USA	[16]	Au bout de 5 ans	80% au lieu de 47%.
Australie	[17]	au bout de 8 ans	50 % au lieu de 5 %
France	[18]	2 ans	8 à 20% d'échec au lieu de 31%.
Hollande	[19]	-	moins d'échec
Au niveau Européen	[20]	au bout de 5 ans.	85% au lieu de 50 %

D'autres travaux ont démontré l'impact des incubateurs sur la création de richesse, comme l'étude menée à l'USA qui a

démontré l'amélioration des gains fiscaux par les entreprises hébergées.

TABLEAU II: REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR L'INFLUENCE DE L'INCUBATION SUR LA CRÉATION DE RICHESSE [15]

Amélioration de la création de richesse :		
Lieux	Echantillon	Résultats
USA	USA	Gain fiscal de 4.3 millions \$ pour les entreprises hébergées, 2.8 millions \$ pour les filiales et 24 millions \$ des entreprises sortantes.
Etude Michigan [21]	19 incubateurs	Croissance prévue de 20 à 25% sur les 5 prochaines années pour les entreprises étant passées dans l'incubateur La croissance est de 51 à 74% pour les hébergés sur les 5 prochaines années. Impact sur l'économie locale.
[22]	Etude sur les firmes sortantes USA	Augmentation des revenus après sortie. 80% reste dans l'incubateur pour 2 ans ou moins. 87% sortent au bout de 2 ans de leur propre chef.

Pour l'impact des incubateurs sur la création d'emploi, les travaux étaient opposés, en effet, des recherches ont démontré la non influence de l'incubation sur la création de poste de travail comme les résultats avoués par [23] et d'autres recherches ont approuvé l'impact des incubateurs sur le taux de création d'emploi par les incubés comme ceux de ([16],[22],[12],[24])

TABLEAU III: REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR L'INFLUENCE DE L'INCUBATION SUR LA CRÉATION D'EMPLOI, [15]

Création d'emploi :		
Auteurs	Echantillon	Résultats
[23]	Pennsylvanie	Pas de différence substantielle entre hébergés et non hébergés.
[16]	USA	216 emplois par incubateur.
[22]	Etude sur les firmes sortantes USA.	A l'entrée, moins de 10 employés. 44% ont plus de 10 employés à la sortie.
[12]	Etude dans un parc scientifique: entre 1986-1992.	Meilleure croissance d'emploi pour les entreprises à l'intérieur du parc scientifique. Pas d'impact du parc sur la performance financière; effet sur le recrutement.
[24]	TBI (entre 1986 et 1990)	49% de création d'emploi à la sortie. 166% de croissance des ventes.

2) Les modèles simples à plusieurs mesures

Ces modèles sont valables pour l'évaluation d'importants échantillons d'incubateurs, tel que ([25],[11]) qui comprennent cent vingt sept et cent quatre incubateurs respectivement. [25] a présenté des mesures simples pour

l'évaluation des incubateurs tel que les nombres d'incubés, d'emplois créés et d'entreprises qui ont obtenu leurs diplômes. Les recherches de [26] suggèrent l'utilisation de trois indicateurs clés, à savoir, le taux de survie, la croissance de l'emploi et de l'activité de recherche et développement. En plus de ces recherches, [27] a inclus d'autres indicateurs, tel que les revenus des incubés, nombre de brevets par entreprises, nombre de projets abandonnés en comparaison avec d'autres types d'incubateurs en US.

Lors des recherches des critères de performance, [28] mettent en avant le nombre d'entreprises et d'emplois créés, l'augmentation des ventes et le gain fiscal par région, en bref à l'impact de l'appui sur l'économie. C'est aussi le cas pour [29] qui corroborent l'influence des incubateurs sur la création d'emplois et étudient d'autres critères comme les impacts fiscaux au niveau local et l'augmentation des bénéfices pour l'entreprise hébergée.

A partir de leurs recherches, [30] affirment que l'efficacité des incubateurs doit être mesurée à partir du degré de réalisation d'objectifs à long terme (impacts sur les entreprises et sur l'économie locale) et à court terme (taux d'occupation, taux d'entreprises en vie, etc.). Les travaux de [7] et [31] sur la performance des structures d'incubation intègrent les mesures de croissance et de développement des entreprises incubées. Les mesures de la croissance incluent l'examen de la croissance du nombre d'emplois créés, des ventes réalisées, alors que les mesures de développement sont reflétées dans les innovations de produits, la qualité de l'équipe de management et les alliances stratégiques réalisées.

Alors que, [32] résumant ces indicateurs en deux critères cumulatifs : un impact ou effet direct de la pépinière sur les entreprises qu'elle accueille (entreprises et emplois créés au sein de la pépinière) ; et un impact ou un effet indirect que la pépinière peut avoir sur le territoire qui l'entoure.

Les travaux de [33], ont démontré que les recherches antérieures ont été incapables de dégager un modèle standardisé pour l'évaluation des incubateurs : « jusqu'à présent, il n'existe pas de modèle communément accepté dans la théorie et la pratique pour mesurer l'efficacité de l'incubateur d'entreprises d'une manière standardisée » (p. 435).

Pour remédier à cette situation, les auteurs proposent de développer un modèle de mesure de la performance des incubateurs qui se focalise sur leur impact économique. Ce modèle s'appuie sur quatre dimensions :

- La graduation des entreprises incubées (l'obtention de diplôme et sortie de l'incubateur)
- Le succès des entreprises sortantes
- Les emplois créés par les entreprises incubées
- Les salaires payés par ces entreprises

Ces auteurs [33] ont visé à élaborer un modèle standard d'évaluation des structures d'incubation basé sur la dimension économique. Cette volonté est toutefois discutable au regard de la diversité des structures et de leurs objectifs que nous avons précédemment relevés.

Comme on reproche à ce modèle de limiter l'importance des incubateurs à la seule dimension économique, en ignorant les autres dimensions comme le processus d'incubation, l'apprentissage organisationnel...

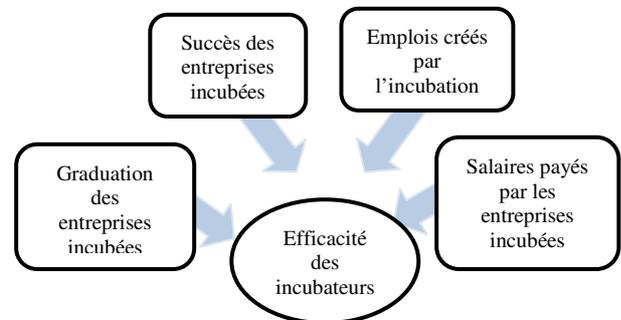


Fig. 1 Modèle mesurant l'efficacité des incubateurs [33]

Ces travaux ont permis d'analyser le rendement des incubateurs à partir de l'étude de l'impact des incubateurs : du nombre d'entreprises sortantes, la création d'emploi, création de richesse et en général la croissance économique. En d'autres termes, elles permettent d'analyser l'impact de l'incubateur sur le moyen et long terme et intéressent principalement les financeurs des structures d'incubation. Il est recommandé de comparer ces variables avec les coûts engagés pour obtenir une approche du rendement de l'incubateur. Toutefois, la notion de coût engagé peut poser des problèmes lors de sa conceptualisation [28]. De même, des coûts cachés peuvent exister comme le coût d'opportunité. Comme elles peuvent être comparées avec les objectifs visés des structures d'incubation, dans la littérature sur l'évaluation, la notion de performance se réfère généralement à l'atteinte des objectifs d'une activité [34]. Cela implique qu'il n'est pas suffisant de mesurer le résultat d'une activité, mais de s'assurer que celle-ci correspond aux résultats escomptés c'est-à-dire les objectifs ([35], [36]). Donc, la performance des incubateurs est définie par la mesure dans laquelle les résultats correspondent aux objectifs des incubateurs. Dans ce cas, les stratégies et les missions des structures d'incubation doivent être étudiées, ce qui nous invite à comprendre le fonctionnement des incubateurs et essentiellement les meilleures pratiques de ces derniers.

B. La littérature sur les meilleures : une approche normative

Les premières recherches sur l'incubation ont exploré les incubateurs en interne pour identifier et analyser les pratiques d'incubation. De ces analyses sont apparues les recherches sur le sujet des meilleures pratiques dans le but d'une amélioration de l'industrie d'incubation. La question ou l'objectif est de découvrir la meilleure manière de le faire.

Cette littérature a permis d'identifier les rôles et les avantages des structures d'incubation. La mise en place des

meilleures pratiques du processus d'incubation par [37], grâce à une enquête auprès des directeurs et managers des structures, il a démontré que l'intégration de ces best practice est un élément explicatif de la performance de l'incubateur.

Autres chercheurs [38] ont étudié les principes de fonctionnement permettant de développer la structure d'incubation, la mise en relief de la qualité et l'expertise d'accès aux ressources. En plus, ils recommandent une gouvernance et gestion financière équilibré. Ils soulignent l'importance des critères d'admission et d'incubation d'un portefeuille d'entreprises diversifiées.

D'autres travaux ont présenté les clés de succès, qui sont recensées par [15] et les travaux de [4]. A fin d'identifier les meilleures pratiques, la performance des différents incubateurs doit être reliée à leurs « modèles d'incubation », comment ils organisent et gèrent leurs processus d'incubation [39].

- *Les meilleures pratiques relatives au processus d'incubation*

La littérature sur les meilleures pratiques a permis d'identifier les rôles et les avantages des structures d'incubation. A partir de ses travaux, [37] a mis en place l'un des premiers modèles du processus d'incubation. Il établit un ensemble de meilleures pratiques du processus d'incubation visant à améliorer les résultats de performance obtenus. Grâce à une enquête auprès de directeurs et managers de structures d'incubation, ils mettent en avant que l'intégration de ces « best practices » est un élément explicatif de la performance de l'incubateur. Il est à noter que ces recommandations sont d'ordre managérial et ne s'intéressent qu'au processus interne de l'incubation. Nous présentons les meilleures pratiques relatives aux critères de sélection et aux services avancés aux entrepreneurs.

- *Les clés de succès relatives aux critères de sélection :*

Selon les travaux de [40] Les critères d'admission doivent être clairement définis et les procédures d'évaluation appliquées doivent être transparentes. L'activité de dépistage doit être effectuée en suivant des procédures et des formulaires normalisés, et gérés par une équipe d'évaluateurs professionnels. La sélection permet d'identifier les besoins des incubés, tout en vérifiant si les services offerts sont suffisants. Le processus de sélection devrait être effectué en fonction de critères compatibles avec les objectifs de l'incubateur. Les critères de sélection comprennent généralement des questions telles que la capacité d'innovation, de l'idée d'entreprise et du produit, la faisabilité du produit, compréhension du potentiel du marché et de la croissance, le plan financier, risques et opportunités impliqués dans le projet, les avantages à la communauté, la conscience écologique, etc...

- *Les Meilleures pratiques relatifs aux services avancés aux incubés*

En se référant à [37], nous présentons un ensemble de recommandations pour améliorer le processus d'incubation :

- Amélioration de l'expertise de l'incubateur : Il faut développer et investir dans différents secteurs d'expertise. [37] en dénombre quatre : la planification, le marketing, la comptabilité et le management : La planification améliore le pouvoir de prédiction de l'entreprise face à différents événements (mise en place de nouveaux produits ou rachat de l'entreprise si nécessaire). Le marketing permet d'améliorer la crédibilité et la visibilité de la firme dans un environnement hautement compétitif. La comptabilité permet le contrôle de la structure. Le management améliore la réactivité face aux changements.
- Amélioration de l'accès au financement: les incubés sont toujours besoin des orientations et conseil pour choisir la meilleure option de financement.
- Amélioration des services: Plusieurs services sont visés par l'auteur: le secrétariat, l'administratif et la logistique.
- Améliorer le support de la communauté: Parce que l'incubateur peut être perçu comme un agent de développement économique, il doit être épaulé par la région dans laquelle il exerce. Cela peut éviter des comportements individuels.
- Améliorer le réseau entrepreneurial: l'entrepreneur a besoin d'élargir son réseau avec des institutions et des personnes.
- Améliorer l'éducation entrepreneuriale: Pour préparer l'hébergé à sa sortie de l'incubateur.
- Améliorer la perception de la performance de la structure d'incubation: Etre perçue par la communauté comme étant un incubateur performant permet d'avoir accès à plus de ressources. Pour y arriver il faut:
 - (1) Mettre en place de nouveaux moyens ;
 - (2) Se lier à une institution clef ;
 - (3) Intégrer un manager expérimenté et reconnu comme tel;
 - (4) Avoir un bureau de directeur;
 - (5) Avoir un conseil;
 - (6) Avoir des entreprises prometteuses;
 - (7) Posséder des exemples d'entreprises ayant réussi.
- Améliorer le processus de sélection des hébergés
- Avoir un lien avec une Université

Selon Lewis [4], il y a trois composantes des meilleures pratiques des incubateurs d'entreprises: les facilities, le type et la qualité des services fournis et les fonctions et les programmes des incubateurs

les travaux de [41] postulent qu'il existe un certain nombre de facteurs clés qui contribuent à la réussite des incubateurs: (i)

la fourniture d'informations proactives et dynamiques pour les entreprises incubées, (ii) aider les incubées à préparer les plan d'affaires, (iii) les encourager à développer des systèmes de contrôle lors des phases précoces de développement de leurs entreprises.

A partir de ses recherches, [41] a présenté les principaux meilleurs pratiques relatifs au processus d'incubation suivants:

- Les facilités: Offre de l'espace et des facilités modulaires et peux coûteux.
- Optimiser l'utilisation de l'espace commun de favoriser le réseautage informel entre les entreprises.
- Les services professionnels: offre de conseils professionnels et mentorat gratuitement ou à un cout résiduel.
- Des opportunités de réseautages: organisation des séminaires, des forums et des évènements pour faciliter les contacts et le réseautage entre les entreprises situées à l'intérieur et à l'extérieur de l'incubateur.
- L'accès au capital: Ceci est souvent considérée comme l'un des plus précieux services fournis par les incubateurs. Les sources des capitaux propres sont généralement de capital-risque, des business angels, des sociétés ou des programmes de financement public. Certains incubateurs offrent des fonds de capital spécifiquement mis en place pour financer les clients des incubateurs. Certains incubateurs offrent à leurs clients des prêts et / ou des programmes d'investissement en actions.
- Création des mécanismes de coopération et de partenariat avec les universités et les gouvernements.

D'après les travaux de [42], les incubateurs d'entreprises sont considérés comme des instruments publics pour la promotion de l'innovation, l'entrepreneuriat et la création de nouvelles petites entreprises, offrant le support technique et managérial par des sources internes ou par des connexions à des réseaux de coopération externes

A partir de notre revue de littérature, il y a un consensus sur les meilleures pratiques des services offerts aux incubées:

- Les infrastructures et partage de ressources: location de bureaux et partage de ressources commun: (secrétariat, photocopie, téléphone, fax...)
- Les services d'assistance qui englobe Les programmes de mentoring, d'assistance en marketing, assistance des patentes, assistantes légal généraux et les formations à la gestion des affaires, l'aide comptable, l'accès au capital
- Provision des services de réseautage

Les composantes des « best practices »	Exemples de services
Infrastructure et partage de ressources	Location espaces de bureaux Salles de conférences partagées Equipement de télécommunications partagées Inclure des cuisines communes Equipements de bureaux partagés (copier, fax, tel...) Accès à l'internet Services de secrétariat
Les services d'assistance aux entreprises	Gestion sur site Développement des plans d'affaires Des études de faisabilité pour confirmer la viabilité des projets Les programmes de mentoring Assistance en marketing Assistants légal généraux Formations Formation à la gestion des affaires Aide comptable Accès au capital
Les services de réseautage	Provision des services de réseautage Encourager les interactions internes entre les incubés

TABLEAU IV:
 REVUE DE LITTÉRATURE SUR LES MEILLEURES PRATIQUES DES SERVICES OFFERTS AUX INCUBÉS¹

Ces études sur les meilleures pratiques ont permet la multiplication des possibilités de théorisation pour l'évaluation des structures d'incubation.

II. CADRES THÉORIQUES POUR L'ÉVALUATION DES STRUCTURES D'INCUBATION :

La performance des entreprises au cours de la période d'incubation peut augmenter leurs chances de survie après leur création [34]. Il y a presque un consensus sur ce fait dans la littérature, mais il y a un désaccord sur les critères et les indicateurs de performance. Les contributions de plusieurs auteurs illustrent cette variabilité comme le montre ce qui suit:

En 2006, [44] proposent un cadre pour l'évaluation de la performance des incubateurs en fonction de plusieurs

¹ Source : NBIA (2001), Hansen et al. (2000), Campbell et al (1988), Allen (1985), Peterson et al. (1985), Kang (1991), Rice and Matthews (1995), Smilor and Gill (1986), Hayhow (1996)

dimensions: financières, ressources humaines, réseaux
 Chacune de ces dimensions peut être surveillée avec l'objectif de parvenir à une meilleure performance.

A partir de ses recherches,[45] proposent un cadre d'évaluation des incubateurs d'entreprises et les classifient en quatre catégories : les centres d'innovation d'entreprises, les universités d'incubateurs d'entreprises, les incubateurs indépendant privé, et les incubateurs corporels privés. Ces auteurs argumentent la variété des incubateurs par l'évolution des besoins des entreprises, où ils encouragent les incubateurs à différencier les services offerts.

En concentrant sur le processus d'incubation, [46] identifient neuf critères incorporés dans un cadre d'évaluation: avantages de partage des ressources, services de conseils, des effets positives de l'image public, avantages du réseautage, effet du regroupement, proximité géographique, cout des subventions , des supports financières, préserver les besoins technologiques des entreprises pour leurs développements, les services recommandées en accordance avec le processus de développement technologique de l'entreprise.

Le principal apport de ces modèles réside dans leurs compréhensions et leurs évaluations fines du processus d'incubation qui est au cœur de la performance des incubateurs. Néanmoins, le fait qu' ils sont centrés sur cette unique dimension entraine nécessairement des limites dans l'appréhension globale de la performance. L'une des reproches à ces modèles, la négligence de la satisfaction des entrepreneurs, alors qu' elle est un indicateur évident de la performance des incubateurs ([47],[48]).

A partir de ces travaux et des travaux sur les meilleurs pratiques, nous avons élaboré un cadre théorique pour l'évaluation des structures d'accompagnement.

TABLEAU V:
 CADRE THÉORIQUE D'ÉVALUATION DES INCUBATEURS

Cadre d'évaluation des incubateurs	
Critères d'évaluation	exemples d'indicateurs spécifiques
Infrastructures et ressources partagées	Location espaces de bureau mobilier, (un réseau informatique, 24 h de sécurité, d'autres équipements à ajouter avec infrastructures physique et immobilier)
	Les Ressources partagées : Des services de secrétariat et de réception, Et traitement du courrier, Services de fax et de photocopie, Un soutien du réseau informatique et de, Des Locaux plus spécialisés, tels que les laboratoires et les équipements de recherche,
les Services de soutien aux entreprises	Encadrement et conseil (Conseil en recrutement de personnels et gestionnaires..) Le soutien à l'élaboration du plan d'affaires, Aide à la préparation des études nécessaires Prestation de services juridiques,

	comptables et fiscaux ; Conseil pour le développement de l'affaire Développer les habiletés et les compétences, Programmer des formations nécessaires pour le démarrage des entreprises (formation en entrepreneuriat).
L'Accès aux réseaux	Réseautage avec des clients potentiels, Réseautage avec les incubateurs Réseautage international Réseautage avec les banques Réseautage avec les centres de recherches, et les universités...

III. CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE

Dans ce qui suit, nous présentons le cadre opératoire de notre recherche avec pour finalité, l'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes. Nous essayons d'explorer les services avancés aux incubés tout en intégrant la notion de satisfaction des entrepreneurs signalée par ([47],[48]).

A. Le contexte tunisien en matière d'accompagnement à la creation d'entreprises

Conçue de l'importance de la création d'entreprises, la Tunisie a introduit tout un tissu économique favorable pour l'appui à la création de projets. L'offre de ces structures d'appui, notamment en Tunisie, a été segmentée par compétence pour mieux répondre à la diversité des besoins des créateurs, et progressivement, elle s'est complexifiée par l'intégration de nouveaux services spécifiques et complémentaires. Parmi les structures d'accompagnement, la Tunisie compte 24 centres d'Affaires², qui ont été créés à partir de 2005, à raison d'un centre par gouvernorat. Depuis cette date, plus de 50 mille contacts, 2000 cycles de formation et 3000 opérations d'accompagnement ont été réalisés³. En plus, le réseau des pépinières en Tunisie a connu une évolution remarquable, de 12 en 2001 à 30 en 2013⁴. Toutefois, les dernières études datées en 2013, ont démontré que le nombre d'entreprises hébergées a diminué de 17.82% de 2010 à 2013 avec un taux de décroissance annuel qui a passé de 5% à 7% durant cette période. En effet, selon le réseau des pépinières, le nombre d'entreprises hébergées par les pépinières en Tunisie a passé de 202 en 2010 à 166 en 2013.

² <http://caipe.tunisieindustrie.nat.tn/spip.php>

³ <http://www.tunivisions.net>

⁴ <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/pepinieres/home.asp>

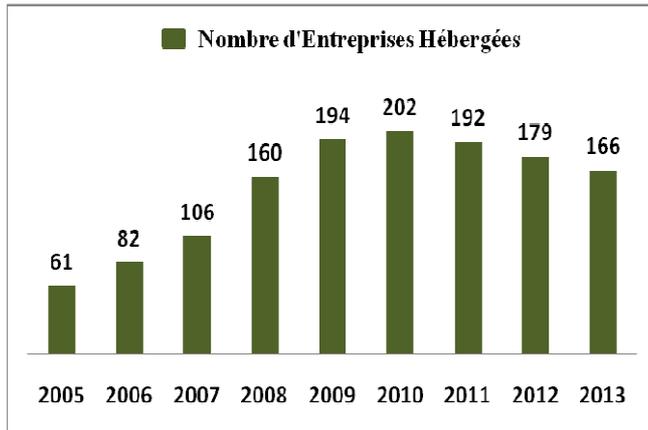


Fig. 2 Nombre d'entreprises hébergées par les pépinières en Tunisie
 (Source: API⁵)

d'autre part, la création de l'espace entreprendre, objet de la coopération Tuniso-Belge, s'insère dans le cadre de l'encouragement de l'emploi indépendant et de la consolidation de l'assistance des promoteurs au cours des différentes phases de réalisation de leurs projets en partant de l'idée de projet jusqu'à l'étape de l'installation effective. Le nombre de ces espaces a passé de 8 en 2001 à 11 en 2013⁶.

Cette recherche présente un essai d'évaluation des structures d'accompagnement en Tunisie à partir des services avancés aux nouveaux créateurs. En plus de mettre en lumière les insuffisances de ces structures du point de vue des incubés. Nous présentons dans cette section la méthodologie de recherche adoptée dans cette étude. Elle consiste à définir la démarche suivie qui concerne la collecte, l'analyse et l'interprétation des données empiriques collectées.

B. Aspects méthodologiques de la recherche

Pour l'évaluation des structures d'accompagnement, nous avons choisi de contacter les incubés de ces structures. En effet, nous avons opté pour la méthode quantitative pour évaluer le degré de satisfaction des incubés des services acquis par les structures d'incubation en Tunisie.

1) Outils de collecte de données:

Nous avons utilisé comme mode de collecte d'informations, le questionnaire par l'entretien face à face pour toucher directement la population cible, à savoir les incubés.

Lors de la formulation du questionnaire, nous avons eu recours aux questions de types fermées à choix unique (exemple : avez-vous bénéficié des services suivants au sein de la structure d'accompagnement ?), des questions à choix multiple selon un échelle de likert pour évaluer les attitudes des créateurs face aux services bénéficiés (très insatisfait,

insatisfait, assez satisfait, satisfait, très satisfait) et des questions ouvertes (exemple : quelles sont les avantages et les insuffisances des structures d'accompagnement visitées ?).

2) Le dépouillement et les techniques d'analyse

Pour traiter les réponses recueillies au cours de l'enquête nous avons choisi d'utiliser le logiciel SPSS 18. Nous avons utilisé la technique du tri pour dégager les caractéristiques des entrepreneurs enquêtés, les différents types de services offerts par les structures d'accompagnement et les insuffisances observées par les créateurs.

Pour décrire et explorer les relations qui existent entre plusieurs variables simultanément nous avons eu recours à l'Analyse en Composantes Principales: ACP. Une méthode qui permet de ressortir les dimensions sous-jacentes qui, une fois interprétées, décrivent les données de manière synthétique. Elle calcule des scores pour chaque dimension et les substitue aux variables originales.

Enfin, pour affiner et enrichir les analyses, nous avons représenté graphiquement les 5 structures d'accompagnement visitées par rapport aux « dimensions » ou « composantes » extraites de l'ACP dans le but de comparer la position de chacune des observations.

3) Choix de l'échantillon

Notre échantillon regroupe 121 créateurs ou porteurs de projets âgés entre 24 et 37 ans dont 82.5% moins de 30ans répartis dans les cinq structures visitées. 51.2% de l'échantillon sont en activité, 23.8 % sont en cours d'élaboration de leurs idées de projet et 24.8% sont engagés et en cours de création de leurs projets. 1 seul projet a été abandonné.

Les enquêtés appartiennent à des structures d'accompagnement publiques installées à la région de Sfax :

- Le centre d'affaire, l'espace entreprendre: sont des structures générales
- La pépinière Sfax innovation I et Sfax innovation II accompagnent les projets industriels ou de services industriels
- La pépinière Zitouna spécialiste en agriculture.

TABEAU VI:
 RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON PAR CENTRE D'ACCOMPAGNEMENT

Centre d'accompagnement	Effectifs	Pourcentage
Centre d'affaires	32	26.45
Espace entreprendre	32	26.45
Pépinière innovation I	24	19.83
Pépinière innovation II	20	16.53
Pépinière Zitouna	13	10.74
Total	121	100

⁵ L'agence de promotion industrielle en Tunisie

⁶ <http://www.emploi.nat.tn/fo/Fr/global.php?menu1=16>

C. Résultats et discussion

1) Les services offerts par les structures d'accompagnement en Tunisie

à partir de notre analyse comparative, les structures étudiées avancent une gamme valorisable de services. Du point de vue des incubés, nous remarquons une nette appréciation et valorisation des services juridiques, comptables et fiscaux et des formations en entrepreneuriat surtout à la pépinière Zitouna, l'aide à la préparation des plans d'affaires à l'espace entreprendre, et l'aide à faire les études nécessaires au centre d'affaires. Aussi la valorisation des services de conseil surtout financier et du réseautage avec les institutions financières. On constate une minoration ou négligence de quelques services. En effet, ces structures ne participent pas au développement des compétences et des habiletés spécifiques des créateurs (à l'exception de la pépinière Zitouna), comme elles ne présentent pas le soutien du côté marketing que ce soit par le coaching et les recommandations ou par le réseautage avec les clients potentiels, en plus du manque de collaboration avec les structures d'accompagnement et du réseautage international. Enfin les bénéficiaires de l'hébergement et du partage des ressources sont très limités.

TABLEAU VII:
 LES SERVICES OFFERTS PAR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT EN TUNISIE

Classement des services	Liste de services	% bénéficiaires
Les infrastructures	Hébergement	36.7
	Partage des ressources	36.7
les Services de soutien aux entreprises	Conseil financier	85
	Conseil en marketing	51.7
	Conseil continu	24.2
	le soutien à l'élaboration du plan d'affaires	63.3
	Aide à la préparation des études nécessaires	70.8
	Prestation de services juridiques, comptables et fiscaux	69.2
	conseil pour le développement de l'affaire	57.5
	Développer les habiletés et les compétences	11.6
L'Accès aux réseaux	Formation en entrepreneuriat	44.2
	Réseautage avec les incubateurs	18.3
	Réseautage avec les banques	87.5
	Réseautage international	4.2

2) Les résultats de l'ACP

L'analyse de la matrice des composantes (tableau VIII) nous permet, à partir de l'étude des coefficients de saturation de chacune des 14 variables par rapport aux dimensions, de nommer les 5 composantes extraites suivantes: la première nommée « Les services d'infrastructure et de logistique » regroupe les services d'hébergement et d'infrastructures. La deuxième dimension intitulée « Les services de conseil », isole le conseil financier, le conseil en marketing, et le conseil continu. La composante suivante nommée « Développement des compétences ». La quatrième dimension intitulée « les services de réseautages », regroupe le réseautage internationale et avec les institutions financières, le conseil développement et l'aide à la préparation des plans d'affaires. Enfin, la cinquième dimension intitulée « Les services de soutien » oppose l'aide à la préparation des études nécessaires aux services juridiques, comptables et fiscaux.

TABLEAU VII:
 TABLEAU DES COMPOSANTES EXTRAITES DE L'ACP

Matrice des composantes après rotation	Composantes				
	1	2	3	4	5
Services d'infrastructures et de logistiques					
Hébergement	0.967				
Partage des ressources	0.963				
Services de conseil ou de coaching					
Conseil continue		0,755			
Evaluation formation en entrepreneuriat		0,611			
conseil marketing		0,583			
Conseil financier		0,583			
Services de développement					
Réseaux avec les incubateurs			0,880		
Développement des compétences			0,870		
Services de réseautages					
Conseil développement				0,668	
Réseaux internationales				0,627	
réseaux avec les institutions financières				0,604	
Aide à la préparation du BP				-0,573	
Services de soutien					
Aide à faire les études nécessaires					-0,832
Services juridiques comptables et fiscaux					0,489

A partir des diagrammes des composantes, nous avons amené une analyse comparative de la position de chaque structure d'accompagnement par rapport aux composantes déjà citées, extraites de l'ACP.

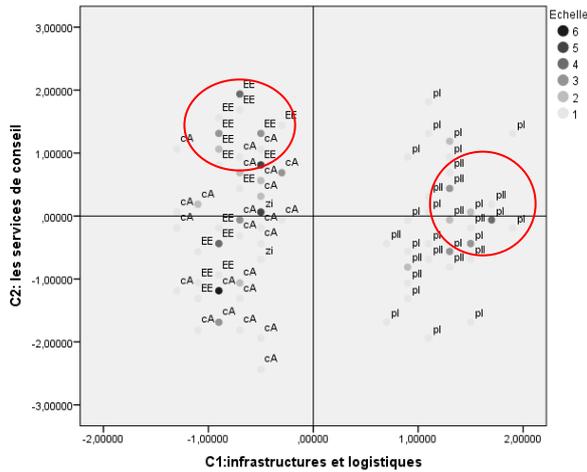


Fig. 3 Représentation graphique des structures d'accompagnement par rapport aux composantes 1 et 2

Les pépinières Sfax innovation I et II sont corrélés fortement avec les services d'infrastructures et de logistiques. Il faut noter que ces structures assurent l'hébergement des nouveaux créateurs, ce qui explique leur corrélation forte avec cette dimension.

L'espace entreprendre est plus corrélée avec les services de conseil ou de coaching et les services de soutien. Cette corrélation est justifiée par le soutien et l'aides avancés au cours des formations CEFE (formation en création d'entreprises et formation entrepreneuriale) et MORENE (dans le but de fixation d'idées de projets), comme activités principales de cette structure.

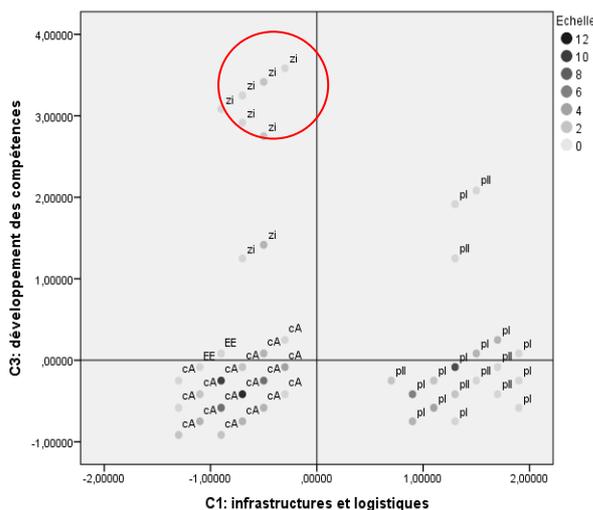


Fig. 4 Représentation graphique des structures d'accompagnement par rapport aux composantes 1 et 3

La pépinière Zitouna est marquée par sa forte corrélation avec les services de développement des compétences. Cette corrélation est expliquée par ses formations spécifiques préservées aux créateurs. En effet, elle participe à absorber les limites de défaillance de qualification des créateurs dans le domaine de l'agriculture pour augmenter leurs chances de réussite.

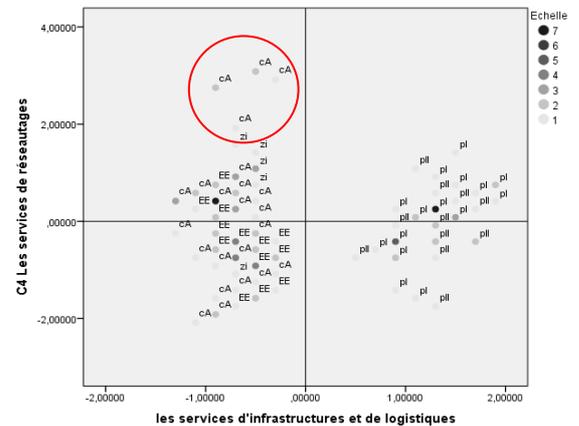


Fig.5 Représentation graphique des structures d'accompagnement par rapport aux composantes 1 et 4

Le centre d'affaire est identifié par sa forte corrélation avec les services de réseautages. Ce centre est apprécié par sa collaboration avec les institutions financières et les structures internationales pour collecter les fonds nécessaires pour le démarrage des projets et la détection d'opportunités même aux marchés extérieures.

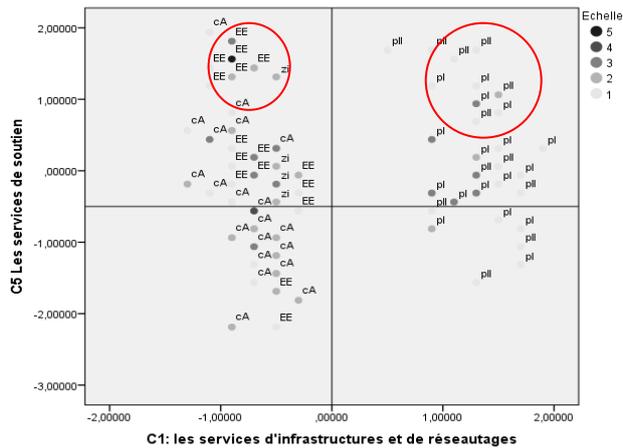


Fig. 6 Représentation graphique des structures d'accompagnement par rapport aux composantes 1 et 5

Les pépinières Sfax innovation I et II et l'espace entreprendre sont fortement corrélés avec la cinquième composante qui présente les services de soutien, tel que les services juridiques, comptables et fiscaux et l'aide à la préparation des études nécessaires. En fait, ces structures assurent le suivi, l'assistance juridique comptable et fiscale dès les premières étapes du processus de création de projet.

En conclusion, Les pépinières Sfax innovation I et II sont corrélés fortement avec les services d'infrastructures et de logistiques et aussi les services de soutien. L'espace entreprendre est plus corrélée avec les services de conseil ou de coaching et les services de soutien. La pépinière Zitouna est marquée par sa corrélation avec les services de développement des compétences d'où elle participe à absorber les limites de défaillance de qualification des créateurs dans le domaine de l'agriculture pour augmenter leurs chances de réussite. Enfin le centre d'affaires est identifié par son corrélation avec les services de réseautages.

face à la diversité des services avancés et la spécialisation des structures étudiées, les incubateurs souffrent des insuffisances suivantes.

3) Les insuffisances réclamés par les créateurs

A partir de notre analyse, les structures d'accompagnement étudiées avancent une gamme variable et riche de services, cependant, nous avons observé que les actions et les moyens mobilisés par ces derniers, souffrent de quelques insuffisances, ce qui atténue, sans doute, leur performance et leur efficacité. En se basant sur les réclamations des enquêtés, suite à notre question sur les insuffisances au niveau des structures d'accompagnement sollicitées, nous avons classifié ces carences en trois catégories:

- *Déficiences relatives à l'hébergement et les infrastructures*

La proposition d'un hébergement à moindre coût est très importante pour le soutien des porteurs de projets [49]. Il leur permet effectivement de démarrer rapidement leur activité et surtout de se concentrer uniquement sur celle-ci [50]. 20% des incubés de la pépinière Zitouna, expriment leurs besoins d'hébergement et voient que la déficience de ce service influence sur leurs décisions de création de projets dans ce domaine et accentue les difficultés de recherche et de financement du local convenable. Tandis que, le prolongement de la période d'hébergement, est réclamé par divers créateurs enquêtés au niveau des pépinières Sfax innovation I (22%) et Sfax innovation II (10%), en effet, ils voient que la période de deux années seulement n'est pas suffisante pour assumer les risques et les charges du changement du local.

Autres créateurs suggèrent que la localisation des pépinières n'est pas très avantageuse et favorable pour la réussite de leurs projets. Au niveau de Sfax innovation I, les réclamations ont aussi porté sur l'ancienneté et l'absence de la maintenance du local et du manque du service de gardiennage.

Enfin, la plupart, des incubés de la pépinière Zitouna (55.5%) voient que l'indisponibilité d'équipements et de matériels, est une lacune majeure pour effectuer les expériences sur terrain, et apprendre quelques techniques en agriculture.

- *Déficiences relatives aux services d'assistance et d'accompagnement :*

L'aide ou les facilitations financières sont au sommet des demandes des créateurs surtout au niveau de la pépinière Zitouna (44% des enquêtés de la pépinière) et le centre d'affaires (50% des enquêtés du centre). Ce résultat est mentionné par Fayolle et al (2010) « le financement et la recherche de fonds constituent un besoin important évoqué par la majorité des entrepreneurs qui pensent que le financement du projet est à la base du succès et de la croissance de l'entreprise ».

En plus des formations générales en entrepreneuriat, les créateurs demandent plus de formations spécifiques qui sont disponibles seulement au niveau de la pépinière Zitouna. En assurant ces formations, les incubateurs développent les compétences et les habiletés des nouveaux promoteurs dans leurs domaines d'activité.

Le besoin du conseil personnalisé et individualisé continu est signalé par 20% des enquêtés de l'espace entreprendre, pour l'encouragement et le soutien au cours des phases de doute et de difficultés du processus de création et même après.

Parmi les demandent suggérées, un service comptable permanent au niveau de la pépinière Sfax innovation I (14%), ce qui facilite le suivi comptable des entreprises hébergées et évite la perte de temps, d'informations et de coûts.

- *Déficiences relatives aux services de réseautage :*

En matière de réseau externe, les créateurs demandent le tissage de réseaux avec des clients potentiels pour dépasser les risques du manque de légitimité et de crédibilité. Comme ils défendent leurs priorités de solliciter les marchés publics, pour les encourager et les aider à émerger sur le marché national, et acquérir l'expérience.

Dans le même objectif, les enquêtés demandent des actions publicitaires, comme la publication de magazines mensuelles pour présenter les entreprises hébergées et leurs activités, surtout dans le cas d'entreprises innovatrices dont l'objet n'est pas très connue, ou l'affichage au niveau de la pépinière ou dans les journaux (nous parlons essentiellement pour les pépinières Sfax innovation I et II).

Pour le développement de réseaux internes, les créateurs demandent plus de collaboration entre les entreprises incubées. Le fait d'avoir à proximité d'autres créateurs dans la même situation apporte un soutien moral. Ils peuvent ainsi normaliser les problèmes rencontrés en constatant qu'ils ne sont pas seuls. Ils peuvent également échanger des solutions pour dépasser ces problèmes. Pour [51], ce soutien moral constitue une des principales valeurs ajoutées des incubateurs.

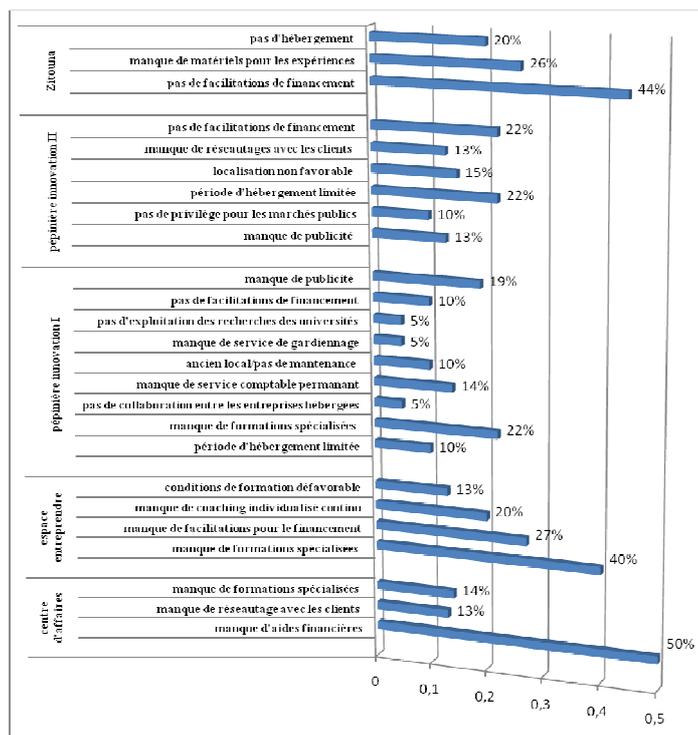


Fig 3 Les insuffisances signalées par les créateurs

IV CONCLUSION

À l'issue de ce travail pour lequel nous nous étions donnés comme objectif principal d'apporter quelques éléments de

réponse à la question d'évaluation des structures d'accompagnement en Tunisie, nous souhaitons mettre en évidence nos apports essentiels.

Au niveau théorique, nous avons avancé une revue de littérature riches et diversifiée sur l'évaluation des structures d'incubation clôturée par l'élaboration d'un cadre théorique d'évaluation des structures d'accompagnement en se basant sur la littérature des meilleures pratiques.

Sur le plan empirique, nous avons recensé une panoplie de services valorisables avancés par les structures d'accompagnement au profit des créateurs d'entreprises pendant les trois phases du processus de création. Ces services sont classés en infrastructures et logistiques, les services de soutien, les services de développement des compétences et les services de réseautages. A partir de nos analyses, nous avons détecté que chaque structure étudiée est plus corrélée par l'un des axes déjà cité, ce qui nous amène à parler de spécialisation des structures d'incubation en Tunisie, mais nous pouvons s'interroger sur les implications de la spécialisation des structures d'incubation sur les entrepreneurs. Des travaux ont souligné qu'il est avantageux pour un incubateur de se concentrer sur un nombre limité de secteurs et que l'Etat doit les encourager et réduire le nombre de « généraliste » [11] mais est ce que c'est le cas pour les entrepreneurs ?

Toute fois, nos résultats démontrent que les besoins des créateurs ne cessent d'augmenter, d'où nous avons énuméré les insuffisances réclamées par ces derniers qui sont classées en insuffisances relatives aux services de logistiques et d'infrastructures, carences relatives aux services de soutien et insuffisances relatives au services de réseautages. En conclusion, d'une part, les incubés ont avoué leurs besoins d'aides pour le financement de leurs projets, comme ils semblent particulièrement demandeurs sur des sujets épineux comme les formations spécifiques pour le développement de leurs compétences dans leurs domaines d'activités, le conseil ou le coaching entrepreneurial régulier et continu surtout à la phase de post-incubation et le prolongement des périodes d'hébergement.

Ces résultats nous amènent à penser si les entrepreneurs en Tunisie sont pour la majorité des entrepreneurs par nécessité, ce qui exige de réviser les services et les pratiques d'accompagnement afin de suivre les mutations que connaît le champ de l'entrepreneuriat dans sa double vocation, économique et sociale [52].

Nous pouvons déduire que les incubés ne sont pas bien satisfaits des structures d'incubation en Tunisie, et demandent davantage de services variés et même personnalisés pour dépasser les difficultés rencontrés. Nous pouvons expliquer ces résultats par la jeunesse du dispositif d'accompagnement en Tunisie et aussi de la situation sociale et économique des entrepreneurs qui sont des nouveaux diplômés et pour la majorité des entrepreneurs par nécessité.

Face à cette situation, nous pouvons avancer des recommandations pour améliorer ce dispositif:

- Fournir un financement aux études de faisabilité et aux développements des plans d'affaires pour les nouvelles sociétés.
- Construire, maintenir et utiliser des réseaux
- Garantir le soutien le plus efficace possible aux entreprises.
- Augmenter les compétences et le professionnalisme par les formations complémentaires et spécifiques
- Créer des opportunités pour la réflexion et l'évaluation.
- Prendre en compte la dimension psychologique dans la relation accompagnant et entrepreneur
- la collaboration entre le réseau des incubateurs pour dépasser ces limites et préparer le climat convenable aux créateurs
- Introduire l'esprit entrepreneurial et sensibiliser les individus à l'importance de la création d'entreprises dès les premières années d'éducation.

Au niveau de notre étude, nous avons regroupé des structures d'accompagnement hétérogènes, et nous avons essayé d'évaluer le dispositif d'accompagnement en général. Toute fois, cette étude présente bien évidemment des limites qui touchent au nombre d'incubateurs visités. Ainsi, elle pourrait être étendue à un plus grand nombre de structures d'accompagnement, et à leurs dirigeants. Les données obtenues dans ces conditions, pourraient vraisemblablement permettre d'affiner nos résultats. Une double étude qualitative et quantitative, peut nous donner une idée plus claire sur l'efficacité des structures d'incubation en Tunisie.

Enfin, nous posons la question qui peut ouvrir des pistes de recherche futures: Est-ce que les dispositifs d'accompagnement en Tunisie sont adaptés aux besoins et exigences des créateurs surtout si on parle des entrepreneurs par nécessité?

REFERENCES

- [1] A. Fayolle, "Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise", Revue internationale P.M.E. : vol. 17, n° 1, P 101-102, 2004.
- [2] 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.
- [3] Sammut, S., "Vers une intermédiation effective, petite entreprise et environnement local", Revue Internationale PME, 13(1), 88, 2000.
- [4] Lewis, D. A., "Does technology incubation work? A Critical Review", *Reviews of Economic Development Literature and Practice*, U.S. Economic Development Administration, Dep. of Commerce No: Issue Washington D. C, 2001.
- [5] Mian, S. (1997), Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: an Integrative Framework, Journal of Business Venturing, 12, 251-285.
- [6] Markley D.M. et Mcnamara K.T., « *Business Incubators: a Local Economic Development Option* », Choices 10: 3 p.13-16. (Third Quarter), 1995b.
- [7] BEARSE, P., "A question of evaluation: NBIA's impact assessment of business incubators", *Economic Development Quarterly*, 36 (4), P. 322-333, 1998.
- [8] Abetti, P., "Government-supported incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, results, and best practices", *Journal of Technology Transfer*, 29(1), P. 19-40, 2004.
- [9] Chabaud D, Pathenay C, Perez Y, « l'évolution de l'analyse Northienne des institutions : la prise en compte des idéologies » *Revue économique* vol.56 N°3, P. 691-703, 2005.
- [10] Vedel, B., Stephany, E., « Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance ». *6ième congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Montpellier*, 25 pages, 2009.
- [11] Aerts, K., D. Czarnitzki and A. Fier, "Evaluación econométrica de las políticas públicas de I+D: situación actual", Capítulo 3, pp.79-104, in: Heijs, J., Buesa, M. (Eds.), *La cooperación en innovación en España y el papel de las ayudas públicas*, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 2007
- [12] Westhead, et Storey D.J, "assessment located and off science parks in the United Kingdom", London: HMSO, 1994.
- [13] Pena I, "business incubation centers and new firm growth in the basic countrie", *Small business Economics*, Vol 22, p 223-236, 2004
- [14] Sherman, H., "Assessing the intervention effectiveness of business incubation programs on new business start-ups", *Journal of Developmental Entrepreneurship* Vol.4 (2), pp.117-133, 1999
- [15] OECD, *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Oslo Manual, 1997
- [16] NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION, "10th Anniversary Survey of Business Incubators 1985-1995: A Decade of Success", NBIA, Athens, Ohio, 1995.
- [17] GARDNER, J. and A KENYON, "Business Incubators in Australia – An Evaluation", 1994.
- [18] AGENCE NATIONALE POUR LA CREATION ET LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES, (ANCE) (1997), www.ance.asso.fr
- [19] EUROPEAN COMMISSION, European Innovation Monitoring System (EIMS), *New Technology-Based Firms in Europe*, 1996
- [20] EUROPEAN BUSINESS AND INNOVATION CENTRE NETWORK, *EC-BIC Observatory*, Brussels, 1996
- [21] MOLNAR, L. "Community Impact of Incubator Investments", University of Michigan School of Business, A report funded by a grant from the US Department of Commerce, Economic Development Administration, 1997
- [22] COOPERS & LYBRAND "Incubators Are Finding the DNA of Business Success", *Coopers and Lybrand Emerging Business Newsletter*, March-April 1990.
- [23] ALLEN, D. and E. BAZAN, "Value-added contribution of Pennsylvania's Business Incubators to Tenant Firms and Local Economies", report prepared for the Pennsylvania Department of Commerce, Pennsylvania State University, University Park, 1990.
- [24] MIAN, S., "Assessing Value-Added Contributions of University Technology Business Incubators To Tenant Firms", *Research Policy* Vol 25, Elsevier Science Publishing, New York, 1996.
- [25] Allen et McCluskey, "Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p.61-77, 1990.
- [26] Siegel, D.S., Waldman, D., Link, A., "Assessing the impact of organizational practices on the productivity of university technology transfer offices: an exploratory study". *Research Policy* 32 (1), 27-48, 2003.
- [27] Phillips R.G., technology business incubators: how effective are technology transfer mechanism?, *Technology in society*, Vol. 24, pp. 199-319, 2002.
- [28] STEPHANY, E., VEDEL, B., "Le Processus de sélection et de certification des signaux: le cas des incubateurs technologiques", *4e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 2005.

- [29] Markley D., McNamara K., "Economic and fiscal impacts of a business incubator", *Economic Development Quarterly*, vol. 9(3), 273–278, 1995.
- [30] Albert P., Bernasconi M, Gaynor L., «Les incubateurs: Emergence d'une nouvelle industrie. Comparaison des acteurs et de leurs stratégies (France, Allemagne, Royaume Uni, Etats-Unis)», Rapport de recherche, CERAM Sophia-Antipolis, 2002.
- [31] Udell G G, "Are Business Incubators Really Creating New Jobs by Creating New Business and New Products?" *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 7, pp. 108-122, 1990.
- [32] DEFREVILLE, E., VOLPI, E., "Les conditions d'efficacité des pépinières d'entreprise", Ecole des Mines de Paris, juillet, 2004
- [33] Al-Mubarak, H. et H. Schrödl, « Measuring the effectiveness of business incubators: a four dimensions approach from a gulf cooperation council perspective », *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 19, no 4, p. 435-452, 2011.
- [34] Mosselman M., Prince Y, Kemp R., "Review of the methodologies to measure effectiveness of state aid to SMEs", Final Report to the European Commission, 2004.
- [35] Storey D., "Six steps to heaven: Evaluating the impact of public policies to support small business in developed economies", *The Blackwell handbook of entrepreneurship*. Ed, Blackwell Publishing, 2000.
- [36] Vedung E , "*Utvärdering i politik och förvaltning (Evaluation in politics and administration)*", Student literature Lund. 2nd ed (1st ed. 1991), 1998.
- [37] Smilor, R. W., "Managing the incubator system: Critical success factors to accelerate new company development". *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(4), 146–156, 1987.
- [38] Rice, M.P., and J.B. Matthews, "*Growing New Ventures - Creating New Jobs: Principles and Practices of Successful Business Incubation*", Westport, CT: Quorum Books, 1995.
- [39] Bergek, A., et C. Norrman, "Incubator Best Practice: A Framework," *Technovation*, 28, pp. 20-28, 2008.
- [40] Scaramuzzi., "Incubators in developing countries: status and development perspective", . Washington, DC: World Bank, 2002.
- [41] Hackett, S. M. et D. M. Dilts, "A Systematic Review of Business Incubation Research", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, pp. 55–82, 2004a.
- [42] Schwartz M., Hornych C., "Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany", *Technovation*, vol. 30, p. 485- 495, 2010.
- [43] Schwartz M. "Beyond Incubation: An Analysis of Firm Survival and Exit Dynamics in the Postgraduation Period", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 34, pp. 403-421, 2009.
- [44] Bigliardi, B., Dormio, A.I., Nosella, A., Petroni, G., "Assessing science parks' performances: directions from selected Italian case studies", *Technovation* Vol.26, p.489–505, 2006a.
- [45] Grimaldi, R., Grandi, A., "Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models", *Technovation*, Vol. 25, p.111, 2005.
- [46] Chan, K.F., Lau, T., "Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly", *Technovation*, Vol.25, pp.1215–1228, 2005.
- [47] Abduh, M., D'Souza, C., Quazi, A. et H. T. Burley, "Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services", *Managing Service Quality*, vol.17, no 1, p. 74-91, 2007.
- [48] Ahmad, A. J. et S. Ingle, "Relationships matter: case study of a university campus incubator", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 17, no 6, p. 626-644, 2011.
- [49] Barrow, C., "*Incubator: A Realist's Guide to the World's New Business Accelerators*", West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd, 2001.
- [50] McAdam, M. et S. Marlow, "Building futures or stealing secrets? Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators", *International Small Business Journal*, vol. 25, no 4, p. 361-382, 2007.
- [51] Cooper, C. E., Hamel, S. A. et S. L. Connaughton, "Motivations and obstacles to networking in a university business incubator", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 37, no 4, p. 433-453, 2012.
- [52] FAYOLLE Alain, NAKARA Walid, "Création par nécessité et précarité : la face cachée de l'entrepreneuria", *Economies et Sociétés, série KC : Etudes critiques en Management*, 2, 2012.