

L'Interaction entre les Orientations Stratégiques et Les pratiques de l'accompagnement en 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—Cet article analyse les relations entre les choix stratégiques et les politiques de sélection et les services offerts au sein des structures d'incubation. Deux stratégies sont suivies par ces structures, elles peuvent être soit focalisées soit diversifiées. On peut analyser le degré de satisfaction des hébergés selon le type de stratégie et les services offerts. L'analyse menée sur la base d'un échantillon d'entrepreneurs potentiels montre que des insuffisances persistent dans les deux types de stratégies.

Cette analyse identifie ces insuffisances et permet ainsi d'apporter des orientations envisageables permettant un meilleur accompagnement des hébergés.

Mots clés — structures d'accompagnement, orientation stratégique, services offerts, insuffisances

I. INTRODUCTION

De nos jours, le marché des incubateurs connaît des changements importants. D'une part, le marché est plein d'acteurs actifs dans ce domaine, en plus des incubateurs, ([1],[2]) comme les chambres de commerce, les associations...D'autre part, ces acteurs offrent divers services comme l'hébergement, les services de soutien et de conseil, la provision de réseaux internes et externes pour le démarrage des entreprises ([3],[4]). Enfin, le nombre d'incubateurs est marqué par une croissance importante, selon l'Union Européenne, en 2002, 900 incubateurs sont installés en Europe, aux Etats Unis¹, plus de 1400 incubateurs assurent l'accompagnement et l'incubation des projets d'entreprises.

Ces changements ont incité les chercheurs à consacrer plus d'attention au positionnement stratégique des incubateurs ([4],[5], [8]).

Les incubateurs européens montrent qu'il existe des différences significatives en matière de stratégies et de pratiques d'incubation que ce soit entre les Etats membres ou au sein de chaque pays [8]. Les recherches suggèrent de définir le champs d'application de l'incubateur ([9], [10], [11], [12]). Ces structures optent soit pour une stratégie focalisée et

spécialisée qui n'accepte pas l'entrée d'entreprises actives dans d'autres domaines, soit pour une stratégie diversifiée, qui assure l'accompagnement d'entreprises de divers domaines. D'où se manifeste l'effet des choix stratégiques sur les politiques de sélection des incubés. Ces derniers ont fait l'objet de plus d'attention par les chercheurs que les autres phases du processus d'incubation vu son importance. Cette phase permet d'anticiper et de définir le niveau de performance généré à terme, compte tenu du risque encouru. Le modèle de [22], et celui de [33] sont les principaux travaux sur les critères de sélection.

C'est dans ce courant d'idées, notre problématique cherche l'interaction entre les orientations stratégiques, les pratiques de sélection et les services offerts par les incubateurs et le degré de satisfaction des hébergés.

Basé sur une étude qualitative auprès de six administrateurs et formateurs dans les structures d'accompagnement en Tunisie, nous avons articulé nos entretiens semi directifs autour de trois principaux thèmes, à savoir: la stratégie suivie par les structures d'incubation, les critères de sélection des incubés, et les services offerts par chaque incubateur.

Nous avons aussi suivi la méthode quantitative par questionnaire auprès de 63 créateurs, pour savoir les principaux services acquis des incubateurs, et les insuffisances observées.

Deux stratégies sont adoptées par ces structures, elles peuvent être soit focalisées soit diversifiées. On peut analyser le degré de satisfaction des hébergés selon le type de stratégie et les services offerts. L'analyse menée sur la base d'un échantillon d'entrepreneurs potentiels montre que des insuffisances persistent dans les deux types de stratégies.

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 dresse le positionnement stratégique des incubateurs, et leurs impacts sur les pratiques de sélection et les services de

¹ Knopp, L., 2007. State of the Business Incubation Industry. National Business Incubation Association, Athens, Ohio 2006.

bases offerts aux créateurs. La deuxième section présente notre cadre méthodologique suivi par les résultats et les commentaires requis.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

En se basant sur une recherche bibliographique, nous présentons au niveau de cette partie les orientations stratégiques des incubateurs, les critères de sélection, et les services offerts par les incubateurs.

A. *positionnement stratégique des incubateurs : général ou spécifique*

Les recherches suggèrent aux incubateurs de définir leurs domaines d'activité et de technologie selon leurs compétitivités ([9], [6], [10], [11], [2], [12]) Ces derniers optent soit pour une focalisation ou une diversification ([10], [13]). Les incubateurs spécialisés ouvrent leurs portes pour les projets actifs dans un secteur ou un domaine technologique spécifique. Ceux qui sont diversifiés assurent l'accompagnement des incubés de divers secteurs.

Autres travaux montrent que les incubateurs peuvent se différencier entre eux- même et atteindre des avantages comparatifs de différentes manières comme leur localisation [14] ou leur mise à disposition d'un gestionnaire pour aider les incubés [15] ou en fonction des services qu'ils offrent pour accompagner les créateurs [8]. La possibilité de différenciation des incubateurs reflète la valeur ajoutée des services de l'incubateur «tel que, la location du local, le partage de bureaux, le réseautage » [16].

Quelques recherches, admettent qu'un incubateur ne peut créer de la valeur que s'il offre des services industriels ou technologiques spécifiques [17] y compris non seulement la connaissance du secteur ou de la technologie, mais aussi les infrastructures et les connexions de réseaux. Les chercheurs [7] notent que la centrale Allemande de multimédia « Halle » en Allemagne offre des services spécialisés, d'infrastructure, tel que la télévision, le cinéma, et les studios audio, avec des équipements de pointe. Ces services sont applicables seulement aux entreprises actives dans un seul secteur ou domaine technologique, donc la valeur ajoutée à ces entreprises ne peut pas être reproduit par d'autres incubateurs de stratégie générale.

Au contraire, d'autres incubateurs ne choisissent pas de secteurs ou technologies spécifiques, exemple RIDO², un centre de développement de l'investissement, qui crée leur

avantage comparatif par la prestation de services de soutien opérationnel aux entreprises américaines désireuses d'investir au Royaume-Uni [18] et Antwerp Business Center (2011) à Belgaum qui se différencie par la préparation des études approfondies en marketing pour les entreprises actives dans divers secteurs [19].

Les incubateurs mettent en place des mécanismes d'admission et de sortie en lien avec leurs objectifs [20]. La question qui se pose: Quelle est l'influence de la stratégie choisie sur les critères de sélection des incubés?

B. *Les Pratiques de sélection*

Plusieurs chercheurs ont souligné que la sélection est une phase importante du processus d'incubation ([4],[2], [22],[23]) Les critères de sélection ont fait l'objet de plus d'attention par les chercheurs que les autres phases du processus d'incubation. Les travaux pour ce thèmes, sont diversifiés, on trouve des études exploratoires pour la définition des critères d'admission ([24],[25]); des travaux fondés autour des comparaisons internationales des pratiques de sélection et d'évaluation ([26],[27]) et d'autres portant sur la structuration du processus de sélection et d'évaluation de son optimisation ([28], [29]) . Ces questions continuent d'être débattues. Autre recherche [30] admet qu'aucune grille d'analyse peut garantir 100% la réussite du projet, mais la sélection des incubés peut certainement augmenter la probabilité de succès de l'incubé et donc de l'incubateur.

Basés sur une enquête des incubateurs gestionnaires, [22] identifie trois groupes de critères. Le premier groupe est nommé « l'expérience du groupe de gestion » et contient la gestion, le marketing, les compétences techniques et financières, l'expérience et le taux de croissance prévu par le gestionnaire. Le deuxième groupe, « solidité financière » inclut: profitabilité, liquidité, bénéfice, dette et utilisation des actifs, investissement personnel du groupe de gestion et la taille actuelle de l'entreprise. Le troisième groupe est intitulé « le marché et les facteurs personnels » contient la préparation du plan d'affaires, persistance, commercialisation du produit ou service, créativité, unicité du produit ou service et l'âge du groupe de gestion.

Donc, les chercheurs [22] ont montré que les critères de sélection peuvent être de trois ordres: financier, humain et concernant le marché visé. Les auteurs ont montré aussi que l'utilisation des seuls critères financiers est inappropriée.

Selon l'étude de [31] les pratiques de sélection basées sur le marché et les facteurs personnels sont les plus capables de distinguer entre les entreprises réussites et non réussites. D'autres chercheurs [32] ont observé la différence entre deux types de spin-offs au centre de recherche de l'université « new mexico (UNM) »: spin-offs prévus ou spin-offs survenant spontanément. Les spin-offs prévus commencent leurs activités par le centre de recherche et puis, ils sont incubés par l'université. Les spin-offs spontanés sont établis par

² Rotherham Investment and Development Office

l'encouragement du centre de recherche par des entrepreneurs identifiants un marché opportun. Seulement les spin-offs planifiés sont incubés, ce qui indique la présence de pratiques de sélection implicites.

Les recherche [33] ont introduit une échelle de mesure du processus d'incubation basée sur 56 incubateurs d'US, et comme la phase de sélection est une phase importante du processus d'incubation, ils ont avancé un modèle d'évaluation des critères de sélection suivis par ces incubateurs .

A partir de ces deux modèles ([22], [33]) sur les critères de sélection, nous pouvons élaboré un modèle synthétique présentant des critères basés sur la personne, sur le projet et sur le marché.

Tableau I

MODÈLE DE SÉLECTION SYNTHÉTIQUE

Critères	Description
Critères basés sur le promoteur	Expérience professionnelle Expérience managerial Motivation Capacité financière
Critères basés sur le projet	Profit potentiel important Innovation et créativité Potentiel de développement Avantages comparatifs par rapport aux concurrents
Critères basés sur le marché	Domaine d'activité en croissance Part du marché cible

C. Les services de base :

Il faut préciser que nous parlons d'incubateurs au sens anglo-saxon du terme qui se veut beaucoup plus générique que le sens francophone. Dans la littérature anglo-saxonne, les incubateurs sont des structures qui apportent l'aide à la création d'entreprise en proposant différents services aux porteurs de projets, parmi lesquels figure l'hébergement de l'entreprise. Toutefois, la spécificité de l'accompagnement en Tunisie, marquée par une forte présence de structures d'aide à la création d'entreprises ne proposant pas d'hébergement (centre d'affaires, espace entreprendre, etc.), nous conduit à inclure dans le terme générique « incubateur » ces structures-ci.

Les services offerts aux incubés varient en fonction des objectifs et des stratégies des incubateurs et surtout des besoins des entreprises incubées. Des recherché [34] ont souligné « la notion d'adéquation dynamique entre des besoins d'assistance et une offre de prestations au sein d'un dispositif d'accompagnement».

Selon La commission [61] «L'incubateur d'entreprises est une organisation qui accélère et systématise le processus de création d'entreprises réussites, en lui offrant une gamme complète de supports qui inclut: l'espace, les services financières, le regroupement et les opportunités de réseautage ». Dans ce sens, le tableau 2 recense les différents services proposés par les incubateurs européens, qu'ils

dispensent eux-mêmes en interne ou qu'ils sous-traitent à des acteurs externes. Par ailleurs, il semblerait que la nature et la diversité de ces services varient davantage en fonction de la nature et des objectifs de l'incubateur, et des investisseurs qui le soutiennent, qu'en fonction du pays [8].

Tableau II

LES SERVICES OFFERTS PAR LES INCUBATEURS
(SOURCE: CENTER FOR STRATEGY AND EVALUATION SERVICES)

Type de service	interne (%)	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	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	12.1	6.1
Aide à la levée de fonds	5.5	7.0
Conseil en recrutement et ressources humaines	5.7	7.7
Constitution de réseaux	11.4	5.3
Mentors, conseillers	6.8	5.9
Autres services	1.4	0.7

Les incubateurs technologiques présentent un type spécifique d'incubateurs d'entreprises qui offrent une gamme de services pour les entrepreneurs et les start-up, incluant des infrastructures physiques (laboratoires, bureaux) des services de gestion (plan d'affaires, formations, marketing) des services techniques (chercheurs, bases de données) l'accès au financement (fonds de capital risque, réseaux d'investisseurs), l'assistance juridique (licences, propriétés intellectuelles) et le réseautage (avec d'autres incubateurs) et les services gouvernementaux [60].

- L'infrastructure :

L'infrastructure est la fonction de base commune entre tous les types d'incubateurs d'entreprises [20]. Il se compose de bureaux espacés loués dans des conditions favorables aux entreprises incubées [3]. La mise à disposition de l'espace est essentielle pour l'incubation et a été identifiée par les incubés comme le caractère le plus bénéfique des incubateurs d'entreprises [5]. En plus, les incubateurs d'entreprises produisent souvent des facilités ou des services mixtes partagés entre les incubateurs. Les ressources partagées telles que la réception, les services de bureau, les salles de réunion, les salles de conférences, les parkings [35]. « Les incubateurs d'entreprises présentent des ressources plus spécialisées pour les incubés comme les laboratoires et les équipements de recherches » [6].

- Les services de soutien

les services de soutien, en plus de l'infrastructure, ont été signalé dans la littérature récente, et différents chercheurs ont

formulé un certain nombre de types de services, telle que, la formation entrepreneuriale, conseil en développement des affaires, ainsi que des services concernant le marketing et la commercialisation, la comptabilité, les questions juridiques, la publicité et l'aide financière ([36],[5],[37],[16]). En général, les incubateurs présentent des services liés au développement de l'affaire et à la formation entrepreneuriale, à l'encadrement, la planification de l'entreprise et à la commercialisation du produit. Les formations disponibles aux structures d'accompagnement sont importantes et influencent positivement sur la performance des incubés [38].

- *Les services de conseil*

L'absence de l'expérience contribue à une haute propension d'échec des nouvelles entreprises [39]. En outre, les incubés peuvent bénéficier du «coaching» en plus des formations [40]. Le « coaching » est généralement mentionné comme un service important que les incubateurs fournissent à leurs locataires ([41],[16]). Aujourd'hui, les incubateurs d'entreprises offrent des services de collaboration aux incubés, telles que les services de consultation, réseautages, et accès aux capitaux[61]. Le « coaching » sert à soutenir l'initiative une par une, visant à accélérer l'apprentissage, et le processus de développement des compétences des incubés, effectué par des experts ou des moniteurs à titre onéreux ou gratuit [43]. Un tel encadrement général couvre à la fois les domaines scientifiques et managériaux [40].

- *Le Réseautage*

Les incubateurs permettent aux nouveaux créateurs l'accès préférentiel à des clients potentiels, fournisseurs, partenaires technologiques et investisseurs ([41],[44]) Le réseau institutionnalisé établi et géré par les incubateurs assure qu'il n'est plus dépendant des personnes ni des contacts [36].autres recherches [41] signalent que la mise en réseau est le facteur le plus important pour la réussite des programmes des incubateurs d'entreprises et les travaux empiriques démontrent que l'accès aux réseaux est essentiel pour le développement de nouvelles entreprises [35]. En facilitant l'accès aux réseaux externes, les incubateurs facilitent l'acquisition des ressources et de l'expertise spécialisée, offrent des possibilités de détections d'opportunité et d'apprentissage, et permettent aux nouvelles entreprises de construire une légitimité plus rapide. Autres travaux, [8] ont posé un cadre d'analyse du rôle des réseaux sociaux de l'entrepreneur au cours du processus de recherche d'opportunités de marché.

Plusieurs études ont démontré que les nouvelles entreprises souffrent du manque de légitimité organisationnelle, ce qui limite leurs possibilités d'accès aux ressources et réduit leur propension de vivre (exemple [39],[45]). D'autres recherches, [46] ont montré que l'acquisition de légitimité par le biais des relations d'échange avec d'autres organisations augmente les chances de survie des nouvelles firmes. en plus, le partenariat avec d'autres organisations offre la possibilité d'acquérir de

nouvelles connaissances [47] et de développer de nouvelles capacités par le biais des relations inter-organisationnelles [48], plus rapide que de développer des connaissances et des capacités à l'intérieur de l'entreprise [49]. La mise en réseau avec d'autres entreprises aussi offre aux firmes naissantes une plus grande légitimité sur le marché [50] qui à son tour a un impact positif sur leurs chances de survie.

D. Interrelations entre configurations stratégiques, critères de sélection et les services de base :

La stratégie suivie par l'incubateur explique son politiques de sélection [17], tel que, les incubateurs spécialistes valorisent le marché potentiel de l'incubé, alors que les généralistes se concentrent plus sur les caractéristiques personnelles et financières du candidat [19]. Donc la stratégie choisie influence les politiques de sélection suivies par la structure d'accompagnement, mais est-ce que c'est aussi le cas pour les services de base ?

On note une nette distinction entre les critères de sélection des généralistes et ceux des spécialistes. Les généralistes se concentrent plus sur les facteurs personnels, les spécialistes consacrent plus d'attention aux critères liés aux projets et aux marchés [19]. Les incubateurs généralistes attirent une variété de secteurs et technologies et ils peuvent atteindre la différenciation en proposant des services de soutien opérationnelles, administratives et des connexions de réseaux aux incubateurs. Ceux focalisés font appel aux créateurs dans un secteur spécifique et lui offrent des services technologiques ou spécifiques, et des contacts de réseaux personnels [19].

Les recherches antérieures suggèrent que les incubateurs doivent organiser les connexions réseaux des créateurs [15] ce qui semble plus facile pour les incubateurs spécifiques [17]. telle que les possibilités de coopération peuvent être plus efficaces [51]. Récemment, [19] signalent que les avantages de l'efficacité des réseaux réalisés par les incubateurs focalisés peuvent être attribués aux incubateurs diversifiés. Mais [7] ont récemment fourni la preuve que le réseautage est efficace à la fois pour les incubateurs diversifiés et spécialisés.

FigureI: Interaction entre les stratégies, les critères de sélection et les services offerts au sein des incubateurs

	GENERALISTES	SPÉCIALISTES
Critères de sélection	Prise en compte principalement des caractéristiques personnelles, gestionnaire et financières du créateur.	Prise en compte des caractéristiques personnelles, financière et gestionnaires, et plus de concentration sur le secteur et la technologie du projet.
Différenciation de services	Des services de support (formations en entrepreneuriat et aide à la préparation du plan d'affaires)	Des services à la profondeur du secteur ou la technologie

III. ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE:

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'Affaires³, 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 réalisés⁴. En plus, le réseau des pépinières en Tunisie a connu une évolution remarquable, de 12 en 2001 à 30 en 2013⁵, le nombre d'entreprises hébergées a dépassé les 150 entreprises en 2008 et celui des entreprises sortantes a dépassé les 50 entreprises.

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 vise, à partir d'une étude faite auprès des administrateurs de ces centres d'incubation et des nouveaux créateurs d'entreprises, à apporter les éléments de réponse sur l'effet des choix stratégiques sur les politiques de sélection et les services offerts par les incubateurs en Tunisie. En plus de mettre en lumière les insuffisances 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.

A. Choix de l'approche méthodologique:

Au titre d'illustration empirique, nous avons adopté La méthode qualitative par entretiens semi directifs, vu la complexité et l'hétérogénéité des structures d'accompagnement. En plus, cette méthode cherche à explorer le phénomène en profondeur, à en comprendre la structure et le rôle du contexte sur son fonctionnement [52]. Cette méthode utilisée pour les objectifs suivants:

- La précision de la stratégie suivie par la structure d'accompagnement
- L'énumération des critères de sélection des incubés

³ <http://caipe.tunisieindustrie.nat.tn/spip.php>

⁴ <http://www.tunivisions.net>

⁵ <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/pepinieres/home.asp>

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

- La présentation des services de bases avancées aux créateurs.

Nous avons aussi suivi la méthode quantitative dans le but de la précision et la vérification des informations retenues des incubateurs sur les services avancés aux créateurs. Dans le but de triangulation des données nous avons utilisé trois sources d'information: les incubateurs, les incubés, et les documents internes des incubateurs (grille de sélection, affiches, site web...).

B. Outils de collecte de données:

- *L'entretien semi-directif :*

Dans ce travail de recherche, nous nous appuyons sur une technique utilisée par de nombreux chercheurs dans les études qualitatives, à savoir « l'entretien semi-directif » qui consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant de la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé [53]. A cet effet, il nous paraît nécessaire de recourir à cette technique de collecte de données. Ainsi, nous avons réalisé des entretiens semi directifs auprès de 6 formateurs et accompagnateurs des structures d'accompagnement, constitués de questions peu nombreuses et correspondantes à des thèmes dont la formulation est relativement libre.

Afin de réaliser les entretiens semi-directifs, il est recommandé d'établir un guide d'entretien [54]. Ainsi, divers chercheurs [55] indiquent que « le guide d'entretien comprend une liste des thèmes qui doivent être abordés dans le courant de l'entretien ». Compte tenu des informations que nous souhaitons recueillir, notre guide s'est articulé autour de trois principaux thèmes, à savoir: la stratégie suivie par les structures d'incubation, les critères de sélection des incubés, et les services offerts par chaque incubateur.

- *Le Questionnaire:*

Vu que nous avons eu recours à deux populations différentes, en plus de l'entretien semi directif auprès des incubateurs, 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?), et des questions ouvertes (exemple: quelles sont les avantages et insuffisances des structures d'accompagnement visitées?).

C. Le dépouillement et les techniques d'Analyse

- *Analyse des données qualitative*

Pour analyser les données qualitatives collectées, nous avons eu recours à l'analyse du contenu. Cette étape consiste à sélectionner et extraire les informations susceptibles de

répondre à nos questions de recherche et à les interpréter. Il s'agit de « faire parler les faits, trouver des indices, s'interroger à propos de la moindre phrase » [56]. Ainsi, nous avons procédé, en premier lieu, à la retranscription de tous les discours collectés, puis et après plusieurs lectures, nous avons codé les textes c'est-à-dire les découpé en unités d'analyse (thèmes, mots, phrases...), compte tenu des informations recherchées par les thèmes abordés dans le guide d'entretien.

• *Analyse des données quantitatives:*

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.

• *Choix de l'échantillon*

Dans l'objectif de mener à bien les objectifs généraux de notre recherche, nous avons guidé des entretiens avec 6 personnes occupantes des postes de dirigeants et formateurs au niveau de 6 structures d'incubation situées à Sfax (tableau III).

TABLEAU III:
PRÉSENTATION DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT CHOISIES

	Centre d'affaires	Espace entrepreneur	Sfax innovation I	Sfax innovation II	Technopole	Zitouna
Occupation	Accompagnateur	Formateur	Directeur	Directeur	Directeur	Directrice

En plus nous avons guidé un questionnaire avec 63 personnes incubées âgées entre 24 et 37 ans, par ces 6 structures d'accompagnement (tableau 5) :

TABLEAU IV:
LA RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON PAR CENTRE D'ACCOMPAGNEMENT

Centres	Fréquence	Pourcentage
Pépinière innovation I	9	14.28
Pépinière innovation II	9	14.28
Technopole	7	11.12
Pépinière Zitouna	9	14.28
Centre d'affaires	14	22.23
Espace entrepreneur	15	23.80
Total	63	100.0

TABLEAU V:
LA RÉPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

	Effectifs	Pourcentages
Industrie	6	9.52
Commerce	4	5.2
Service	44	69.84
Agriculture	9	14.28
Total	63	100

La plus grande proportion de notre échantillon d'entrepreneurs, presque 70% ont créé leurs entreprises dans le secteur tertiaire à savoir des services car ce secteur est porteur d'opportunités d'affaires et ne nécessite pas d'investissement lourd. Cependant 9.52% des entreprises accompagnées sont industrielles, contre 5.2% d'entreprises commerciales. Pour les entreprises dans le domaine d'agriculture, 14.28%, c'est un taux important par rapport aux secteurs de l'industrie et du commerce s'explique par les avantages et les incitations fiscales privilégiées à ce secteur.

TABLEAU VI:

RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON SELON LA PHASE DU PROCESSUS DE CRÉATION

Phases	Fréquence	pourcentage
Idée	12	25.39
Engagement	18	28.57
En activité	29	46.03
Total	63	100

D. Résultats

• *Résultats des entretiens semi directifs*

À partir des entretiens effectués, on trouve que les incubateurs ayant choisi une stratégie générale, comme l'espace entrepreneur, pour la sélection de leurs incubateurs, focalisent plus sur les caractéristiques personnelles des promoteurs et surtout leurs motivations et leurs degrés d'avancement dans les études de leurs projets. Pour les structures qui suivent une stratégie spécifique, il y a plus de focalisation sur le projet comme pour la technopole qui conditionne pour les projets incubés, la spécialité informatique, multimédia et télécommunication. Aussi dans le cas de la pépinière Zitouna, qui sélectionne les projets agricoles. Pour les pépinières Sfax innovation I et Sfax innovation II qui sont orientés essentiellement pour les projets industriels et les services liés à l'industrie, à partir des entretiens, on trouve une concentration remarquable sur les caractéristiques innovantes des projets et leurs degrés de rentabilité, c'est ce qui est confirmé par l'analyse de la grille de sélection suivie par les comités de sélection.

Le chercheur [57] présente les scores de sélection F, T et M pratiqués sur le modèle de Lumpkin and Ireland (1988)

$$F_j = \frac{\sum_{i=1}^8 x_{ij}}{\sum_{i=1}^{18} x_{ij}} \quad T_j = \frac{\sum_{i=9}^{12} x_{ij}}{\sum_{i=1}^{18} x_{ij}} \quad M_j = \frac{\sum_{i=13}^{18} x_{ij}}{\sum_{i=1}^{18} x_{ij}}$$

Si on applique ce modèle à notre grille de sélection, nous

pouvons avoir les scores suivants :

$$C_j = \frac{\sum_{i=1}^7 x_{ij}}{\sum_{i=1}^{16} x_{ij}} \quad P_j = \frac{\sum_{i=8}^{12} x_{ij}}{\sum_{i=1}^{18} x_{ij}}$$

$$M_j = \frac{\sum_{i=13}^{18} x_{ij}}{\sum_{i=1}^{18} x_{ij}} \quad E_j = \frac{\sum_{i=17}^{18} x_{ij}}{\sum_{i=1}^{18} x_{ij}}$$

Dont Cj: les caractéristiques du créateur
 Pj: les caractéristiques du projet
 Mj: le marché
 Ej: désigne la qualité de la présentation du créateur.
 Pour Cj, le créateur peut avoir au maximum: 10/40 donc Cj= 0.250
 Pour Pj, le créateur peut avoir au maximum: 15/40 donc Pj= 0.375
 Pour Mj, le créateur peut avoir au maximum: 10/40 donc Mj= 0.250
 Pour Ej, le créateur peut avoir au maximum: 5/40 donc Ej= 0.125

A partir de ces données, on remarque que le score donné aux caractéristiques du projet (Pj) est supérieur aux autres scores. De ce fait, les comités de sélection des pépinières Sfax innovation I et II concentrent plus sur les caractéristiques des projets. Donc ces structures ayant choisi comme orientation stratégique, les projets industriels et les services liés à l'industrie, au niveau de leurs politiques de sélection focalisent plus sur les caractéristiques des projets.

Pour les services offerts, presque chaque structure assure des formations en entrepreneuriat, l'aide à la préparation des plans d'affaires, le coaching, qui est personnalisé chez les structures spécialisées, le réseautage avec les institutions financières aussi est assuré par toutes les structures visitées. La participation aux foires nationales est parmi les services de réseautage offerts par les structures ayant une orientation stratégique plus spécialisées comme les pépinières Sfax innovation I et II, la technopole, et la pépinière Zitouna. Cette dernière oriente, en plus, ses candidats aux centres régionaux de formation. La participation aux foires internationales est privée pour les incubés de la technopole, pour suivre les nouveautés dans le monde des technologies et informatique. L'hébergement est l'un des avantages avancés aux incubés des pépinières Sfax innovation I et II, et la technopole, en plus des services communs de l'internet et du téléphone et fax.

À partir de ce tableau, on constate que les structures choisissant une orientation stratégique spécialiste, concentrent plus sur le réseautage nationale et internationale, en plus, le conseil personnalisé par des experts spécialisés dans le domaine.

• Résultats de l'enquête auprès des incubés

De la part des incubés enquêtés, nous avons recueillis cette figure, récapitulatif des services avancés par chaque incubateur.

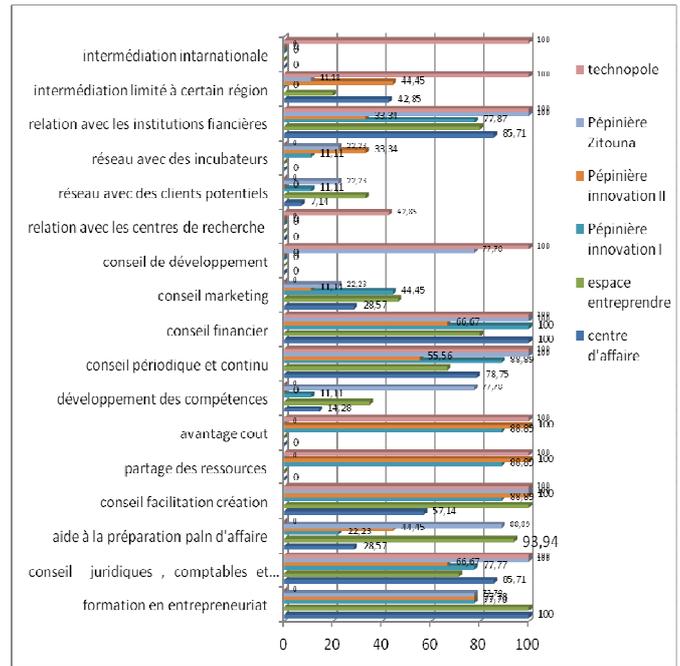


Figure II: Les services offerts par chaque structure d'incubation

100% des enquêtés du centre d'affaires et de l'espace entreprendre ont bénéficié des séances de formation en entrepreneuriat, c'est une formation de base pour évaluer les capacités des candidats à devenir entrepreneur, effectuée essentiellement par les structures d'accompagnement à la phase de pré-incubation. À cette phase les incubateurs presentment [61], « les formations de base pour les futurs entrepreneurs avant la création de leurs projets ». Pour l'aide à la préparation du plan d'affaires, sauf la technopole, tous les autres incubateurs visités aident leurs incubés à préparer leurs plans d'affaires.

Le réseautage comme service important est garanti presque par toutes les structures, sujet de l'enquête, surtout pour l'intermédiation avec les banques, mais la différence réside dans l'intermédiation internationale qui est privé seulement aux incubés de la technopole, c'est aussi le cas des relations avec les centres de recherche. Pour les relations avec des incubateurs ou les clients potentiels, les pourcentages sont très faibles et dispersés entre les structures d'accompagnement. Nous signalons que les incubateurs spécialisés, avancent des services de réseautages plus importants pour leurs créateurs, comme l'intermédiation international assurée par la technopole, qui encourage la participation aux marchés mondiaux.

Pour les services de consultation et d'assistance, le conseil financement est adopté par toutes les structures visitées d'un pourcentage élevé, le conseil marketing est aussi présent mais avec des pourcentages mineurs. D'un autre coté, le conseil développement est assuré seulement par la technopole, c'est une structure plus spécialiste essaye d'assister et de développer ses projets incubés.

La pépinière Zitouna, spécialiste en agriculture, insiste sur le développement des compétences de leur incubés par les formations dans d'autres régions, ou autres incubateurs.

malgré ces efforts, les hébergés par les structures diversifiées souffrent essentiellement d'une part du manque du coaching individuel périodique (40% des enquêtés de l'espace entreprendre) et de l'aide à la préparation des plans d'affaires (35% des enquêtés du centre d'affaires), d'autre part, ils demandent des formations spécifiques pour améliorer leurs compétences (28% au niveau du centre d'affaires et 20% de l'espace entreprendre).

Pour les structures spécifiques, les incubateurs touchent essentiellement le manque de réseaux avec les clients (44.5% des enquêtés du Sfax innovation II) et aussi le manque de publicité comme politique de vente et de distribution, (Sfax innovation I 22%).

Les incubateurs de la pépinière Zitouna voient que le manque d'équipements et de matériels, présente une carence majeure pour effectuer les expériences sur terrain, et apprendre quelques techniques en agriculture (55.5%), le reste demandent des privilèges auprès des banques pour plus de facilitations (44.5%).

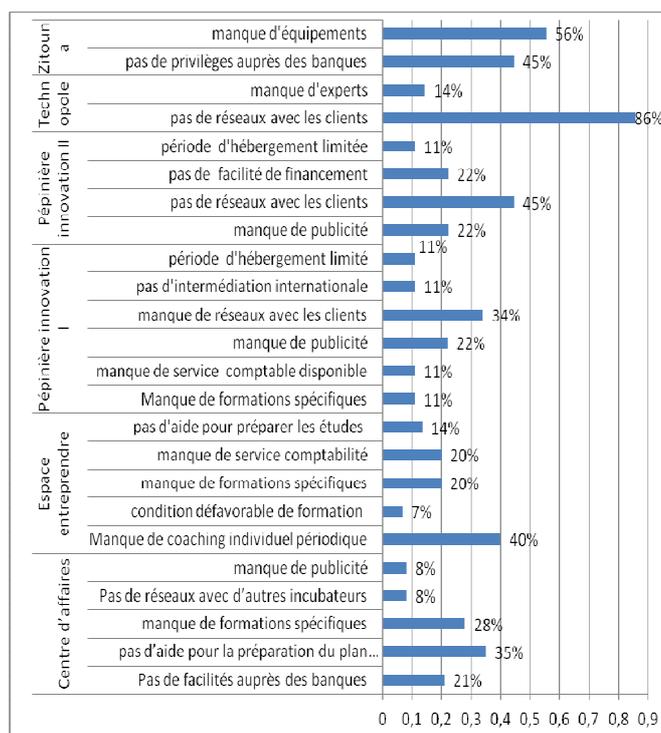


Figure III: Les insuffisances touchées par les créateurs enquêtés

E. Interprétation des résultats :

À l'issue de ce travail, dans le contexte Tunisien, les structures d'accompagnement adoptent des stratégies diversifiées et spécialisées, chacune selon ses orientations stratégiques et ses objectifs. Cette classification a été

identifiée par d'autres recherches comme celui de Plosila et ([10],[11],[2],[12]).

Parmi les résultats signalés aussi, les incubateurs spécialistes avancent des services de réseautage plus importantes pour leurs créateurs, comme l'intermédiation internationale assurée par la technopole, qui encourage la participation aux marchés mondiaux. Les recherches antérieures suggèrent que l'incubateur doit organiser ses réseaux pour aider les créateurs à trouver les bons contacts [15] ce qui semble plus facile par les incubateurs spécifiques [17]. Ce qui est aussi confirmé par [51]: « les possibilités de stimuler la coopération et les synergies peuvent être plus efficaces chez un incubateur spécialisé ». D'autres recherches comme celui de [58] ont démontré que le réseautage est efficace évidemment chez les incubateurs diversifiés et focalisés. Des recherches futures sont donc nécessaires, pour démontrer l'importance du réseautage pour les incubateurs généralistes.

du point de vue de comparaison entre les deux stratégies, 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 » [59].

Vu que nous avons eu recours à deux populations différentes, en plus de l'entretien semi directif auprès des incubateurs, 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. 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. Les données obtenues dans ces conditions, pourraient vraisemblablement permettre d'affiner nos résultats.

III. 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 des relations entre les orientations stratégiques des incubateurs, les politiques de sélections et les services offerts, en plus de l'analyse du degré de satisfaction des incubés.

Cette analyse identifie les insuffisances de ces structures et permet ainsi d'apporter des orientations envisageables permettant un meilleur accompagnement des hébergés

Au titre d'illustration empirique, nous avons adopté la méthode qualitative par entretiens semi directifs, auprès des incubateurs, dont les objectifs principaux sont : la précision de la stratégie suivie par chaque structure d'accompagnement, l'énumération des critères de sélection des incubés et la présentation des services de bases avancées aux créateurs. Nous avons aussi suivi la méthode quantitative auprès des incubés dans le but de la précision et la vérification des informations retenues des incubateurs sur les services avancés aux créateurs et l'énumération des insuffisances réclamées.

Les résultats de cette étude montrent que les incubateurs en Tunisie optent pour deux stratégies: focalisée ou généraliste. Les incubateurs généralistes accueillent leurs candidats de différents secteurs en se basant essentiellement sur les caractéristiques personnelles des promoteurs et surtout leurs motivations et leurs degrés d'avancement dans les études de leurs projets. Ils avancent aux créateurs des services de base comme les formations en entrepreneuriat et l'aide à la préparation du plan d'affaires, en plus de l'intermédiation avec les institutions financières.

Pour les structures ayant choisi une orientation stratégique spécifique, la sélection des candidats est basée essentiellement sur les caractéristiques de leurs projets, leurs domaines et leurs rentabilités, en fournissant des services plus spécifiques.

Les politiques de sélection sont en relation avec les orientations stratégiques choisies par chaque structure d'accompagnement, les généralistes cherchent des incubés ayant les caractéristiques générales des entrepreneurs, motivés, et ont décidé le choix de leurs schémas de créateurs. Pour les spécialistes, en plus des caractéristiques des créateurs, ils cherchent à accueillir ceux qui ont des idées de projets compatibles avec l'orientation stratégique choisie par l'incubateur. En plus, ils avancent des services de réseautage plus importantes pour leurs créateurs, comme l'intermédiation internationale assurée par la technopole, qui encourage la participation aux marchés mondiaux.

Pour les services généraux, comme les formations en entrepreneuriat et l'aide à la préparation des plans d'affaires sont plus disponibles chez les incubateurs généralistes.

En ce qui concerne les services de consultation et d'assistance, le conseil personnalisé et de développement sont plus présents chez les incubateurs focalisés, ce qui n'oppose pas que les autres services de conseil (en finance, marketing...) sont disponibles chez les incubateurs généralistes.

Malgré ces efforts les incubés souffrent encore de plusieurs insuffisances. Les hébergés par les structures spécifiques souffrent du manque de réseaux avec les clients, tel que sans l'aide de ces structures, ils trouvent la recherche de clientèle une tâche difficile, en plus ils demandent plus de facilitation et de privilège de la part des banques. D'autre côté, ceux incubés par les structures diversifiées, demandent des formations spécifiques et plus de coaching personnalisé et périodique.

Pour dépasser ces limites, il est intéressant pour les incubateurs, de stimuler la créativité, l'innovation et l'entrepreneuriat et offrir un soutien crucial aux futurs entrepreneurs. C'est par la collaboration entre le réseau des incubateurs, qu'on peut dépasser ces limites et préparer le climat convenable aux créateurs.

Comme perspectives de recherche, nous pouvons suggérer pour une évaluation de l'efficacité des structures d'accompagnement en Tunisie, du point de vue des incubés, car leurs satisfactions et survies sont également des signes de performance de ces structures.

On peut aussi se poser la question: Dans quelle mesure, la réussite des structures d'accompagnement est imputable à leurs apports et non à la sélection des incubés?

REFERENCES

- [1] B. Becker, O. Gassmann, "Corporate incubators: industrial R&D and what universities can learn from them", *Journal of Technology Transfer*, vol. 31, pp.469-483, 2006.
- [2] Von Zedtwitz, M., "Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 3 (1/2), 176-196, 2003
- [3] Anna Bergek and Charlotte Norrman, "Incubator best practice: A framework", *Technovation*, (28), pp. 1-2, 20-28, 2008
- [4] HACKETT S.M. et DILTS D.M., "A real options-driven theory of Business Incubation", *Journal of Technology Transfer*, Vol.29, p.41-54, 2004
- [5] 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
- [6] Grimaldi, R., Grandi, A., "Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models", *Technovation* Vol.25, p.111, 2005
- [7] Schwartz, M., Hornych, C., "Specialization as strategy for business incubators: an assessment of the Central German Multimedia Center", *Technovation* Vol.28, pp. 436-449, 2008
- [8] Chabaud D., Ehlinger S., perret V., « L'incubation d'entreprises : la nouvelle frontière européenne », *17ème journées nationales des IAE-Lyon - Septembre 2004*.
- [9] Aernoudt, R., "Incubators: tool for entrepreneurship?" *Small Business Economics* Vol. 23, pp. 127-135, 2004
- [10] Plosila, W.H., Allen, D.N., "Small business incubators and public policy: implications for state and local development strategies" *Policy Studies Journal* 13 (4), 729-734, 1985
- [11] 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
- [12] Von Zedtwitz, M., Grimaldi, "Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy", *Journal of Technology Transfer* Vol.31, pp.459-468, 2006
- [13] Sherman, H., Chappell, D.S., "Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes", *Economic Development Quarterly* Vol.12 (4), pp.313-321, 1998
- [14] Hu, T.-S., Lin, C.-Y., Chang, S.-L., "Technology-based regional development strategies and the emergence of technological communities: a case study of HSIP, Taiwan", *Technovation* Vol.25, pp.367-380, 2005
- [15] Rice, M.P., "Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study", *Journal of Business Venturing* Vol.17, pp. 163-187, 2002
- [16] Mian, S.A., "Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms", *Research Policy*, Vol. 25, p.325 - 335, May 1996.
- [17] Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., Groen, A., "The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations", *Technovation* Vol.31, pp.110-121, 2012
- [18] (2011), Rido Soft Landing Zone, Available: <http://www.ridobusinesscentres.co.uk/soft-landing-zoneS>.
- [19] Vanderstraeten, J. and Matthyssens, P., "Service-based differentiation strategies for business incubators: exploring external and internal alignment", *Technovation*, Vol. 32, No. 12, pp.656-670, 2012.
- [20] Allen, D. N., and McCluskey, R., "Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.15, pp 1, 2, 3, 4, Winter 1990
- [21] KURATKO D.F., LAFOLLETTE W.R., "Small Business Incubators for Local Economic Development", *Economic Development Review* Vol.5 (2), pp.49-55, 1987.
- [22] LUMPKIN J.R. and IRELAND R.D., "Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors", *American Journal of Small Business*, Spring, Vol.12, N°4, pp.59-81, 1988

- [23] MIAN S.A., "US university-sponsored technology incubators : an overview of management, policies and performance", *Technovation*, Vol.14, N°8, p.515-528, 1994
- [24] MAC MILLAN et SIEGEL.R, SUBB NARASHIMA.P,"criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposal", *Journal of Business Venturing* Vol. n°1, pp.119-128, 1985
- [25] ZOPOUNIDIS.C "Multi criteria evaluation of the risk of failure and an application". *Foundations of control engineering*, 12(1):45-67, 1987.
- [26] MUZIKA, D., Birley, S. and Leleux, B., "Trade-offs in the investment decisions of European venture capitalists", *Journal of Business Venturing*, (11): 273 – 287, 1996
- [27] Manigart, S., De Waele, K., Wright, M., Robbie, K., "Determinants of required return in venture capital investments: a five-country study", *Journal of Business Venturing* 17 (4), 291– 312, 2002
- [28] TYEBJEE,T. T. and BRUNO, A. V., "A model of venture capitalist investment activity", *Management Science*, Vol.30, pp. 1051 – 1066, 1984.
- [29] Boocock, G. en M. Woods, "The evaluation criteria used by venture capitalists: evidence from a UK venture fund", *International Small Business Journal* Vol.16(1), p. 36, 1997
- [30] Merrifield, D. B., "New Business Incubators", *Journal of Business Venturing* Vol: 2, No: 3: 277-284, 1987
- [31] Kakati, M., "Success criteria in high-tech new ventures", *Technovation* Vol. 23 (5), pp.447-457, 2003
- [32] Steffensen, M., Rogers, E.M., Speakman, K., "Spin-offs from research centres at a research university", *Journal of Business Venturing* Vol. 15 (1), pp. 93-111, 2000
- [33] HACKETT S.M. et DILTS D.M., "Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes", *the Journal of Technology Transfer*, Vol. 33: pp. 439-471, 2008
- [34] Cuzin, R., Fayolle, A., « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 210, pp. 77-88, 2005
- [35] McAdam, M., 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*, Vol 28, issue 5, page 277-290, May 2008
- [36] Bollingtoft, A., A critical realist approach to quality in observation studies. In: Neergaard, H., Ulhøi, J.P. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, pp. 406-433.
- [37] Lalkaka, R., "Business incubators in developing countries: characteristics and performance", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol 3(1/5), pp.33-55, 2003
- [38] Pena I., " business incubation centers and new firm growth in the basic countries", *Small business Economics*, Vol 22, p 223-236, 2004
- [39] Freeman, J., Carroll, G.R., Hannan, M.T., "The liability of newness: age dependence in organizational death rates", *American Sociological Review* Vol. 48 (5), pp. 692-710, 1983
- [40] Clarysse, B., Bruneel, J., "Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator", *R&D Management* Vol. 37 (2), pp. 139-149, 2007
- [41] Hansen, M.T., Chesbrough, H.W., Nohria, N., Sull, D.N., "Networked incubators", *Harvard Business Review*, Vol. 78 (5), pp 74-84, 2000
- [42] Lalkaka, R. and Bishop, J., "Business Incubators in Economic Development – an initial assessment in industrialising countries. New York: United Nation Development Programme.
- [43] Barrow, C., *Incubator: A Realist's Guide to the World's New Business Accelerators*. John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, UK, 2001
- [44] Scillitoe, J.L., Chakrabarti, A.K., "The role of incubator interactions in assisting new ventures", *Technovation* Vol.30 (3), pp.155-167, 2010
- [45] Hannan, M.T., Freeman, J., "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review* Vol. 49 (2), pp. 149-164, 1984
- [46] Singh, J.V., Tucker, D.J., House, R.J., "Organizational legitimacy and Organizational legitimacy and the liability of newness", *Administrative Science Quarterly* Vol. 31 (2), pp. 171-193, 1986
- [47] Yli-Renko, H., Autio, E., Sapienza, H.J., "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms", *Strategic Management Journal* Vol. 22 (6/7), pp.587-613, 2001
- [48] Lane, P.J., Lubatkin, M., "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal* Vol. 19 (5), pp. 461-477, 1998
- [49] Bruneel, J., Yli-Renko, H., Clarysse, B., "Learning from experience and learning from others: how congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization", *Strategic Entrepreneurship Journal* Vol. 4 (2), pp. 164-182. 2010
- [50] Aldrich, H.E., Fiol, C.M., "Fools rush in? The institutional context of industry creation", *The Academy of Management Review* Vol. 19 (4), pp. 645-670, 1994
- [51] Haapasalo, H., and T. Ekholm, "A profile of European incubators: a Framework for Commercialising Innovations", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation management*, Vol. 4 (2/3), pp. 248-270, 2004
- [52] Hlady-Rispal M., *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Universit, 2002
- [53] Savoie-Zajc L., « L'entrevue semi-dirigée, in B. Gauthier (dir), Recherche sociale ; de la problématique à la collecte de données", *Presses de l'université du Québec*, pp. 293-316, 2003
- [54] Thiétart R. A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, 1999
- [55] Evrard Y., Pras B. et Roux E., *Etudes et recherches en marketing*, 2ème édition, Nathan, 1997
- [56] Kaufmann J. C., *L'entretien compréhensif, sous la direction de F. de Singly*, Nathan, Paris, 128 p, 1996
- [57] Hirschman, A.O., "the paternity of an index", *American economic Review*, Vol.54, pp.761, 1964
- [58] 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
- [59] Aerts, K., D. Czarnitzki and A. Fier, Capítulo 3: *Evaluación econométrica de las políticas públicas de I+D: situación actual*, 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
- [60] OECD, *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Oslo Manual, 1997
- [61] European Commission, *Benchmarking of business incubators*. Centre for Strategy and Evaluation Services, Brussels, 2002