Volume 21 Issue 20
Originally issued as A8

Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management
Volume 21 Issue 8 Version 1.0 Year 2021
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

Construction of the Research Body on the Phenomenon of Business Incubation: Diversity of Paradigms and Attempts at Theorization

By Salma Benaziz
Université HASSAN II Casablanca

Abstract- The mainstream of research on incubators and incubation emerged with the presentation of the first results on the profiles of incubators by Temali and Campbell in 1984. Since that date, several contributors have advanced knowledge on the phenomenon of incubation. The construction of the research body was on the occasion of the creation of several research paradigms, which we will take care to detail and compare throughout this article. Ultimately, diversity concerns not only the paradigms and current research on this subject, but also the definitions and taxonomy of incubation structures.

Keywords: *research paradigms, taxonomy, business incubator, entrepreneurial support.*

GJMBR-A Classification: *JEL Code: M10*



Strictly as per the compliance and regulations of:

© 2021. Salma Benaziz. This is a research/review paper, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 3.0 Unported License http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/), permitting all non commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Construction of the Research Body on the Phenomenon of Business Incubation: Diversity of Paradigms and Attempts at Theorization

La Construction du Corps de Recherche sur le Phénomène D'incubation D'entreprises: Entre la Diversité des Paradigmes et les Tentatives de Théorisation

Salma Benaziz

Abstract- The mainstream of research on incubators and incubation emerged with the presentation of the first results on the profiles of incubators by Temali and Campbell in 1984. Since that date, several contributors have advanced knowledge on the phenomenon of incubation. The construction of the research body was on the occasion of the creation of several research paradigms, which we will take care to detail and compare throughout this article. Ultimately, diversity concerns not only the paradigms and current research on this subject, but also the definitions and taxonomy of incubation structures.

Keywords: research paradigms, taxonomy, business incubator, entrepreneurial support.

Résumé- Le courant des recherches sur les incubateurs et l'incubation a émergé avec la présentation des premiers résultats sur les profils des incubateurs par Temali et Campbell en 1984. Depuis cette date, plusieurs contributeurs ont fait progresser la connaissance sur le phénomène d'incubation. La construction du corps de recherche sur le dit phénomène était à l'occasion de la création de plusieurs paradigmes de recherche, que nous auront le soin de détailler et confronter tout au long de cet article. In fine, la diversité concerne non seulement les paradigmes et courants de recherche à ce sujet, mais également les définitions et taxonomie des structures d'incubation.

Mot clefs: paradigmes de recherches, taxonomie, incubateur d'entreprises, accompagnement entrepreneurial.

I. Introduction

Malgré leur appartenance à la même nébuleuse d'accompagnement entrepreneurial, et en dépit de plusieurs points de ressemblance en termes de mission, les structures d'accompagnement interviennent de manière différée pendant le cycle de vie de la startup, et ce depuis la phase de l'idée projet jusqu'aux stades avancés de l'affaire. Les rôles et missions sont également parmi les points de divergences entre les structures d'accompagnement. Il est à rajouter que ce type de structure n'a pas connu un réel développement tels les autres types de structures d'accompagnement, (Fache, 2006).

De ce fait, plusieurs structures d'accompagnement peuvent intervenir dans le processus d'accompagnement entrepreneurial. Ce dernier étant assez étalé sur le temps et reflétant un besoin de support débutant de la phase d'idéation (le porteur de projet dispose uniquement d'une idée de projet), puis la création (le porteur de projet voit que son idée est assez mâture et mérite d'être commercialisée), ensuite la phase d'amorçage où l'entrepreneur a besoin d'un réseau plus large et d'un financement supplémentaire. Enfin, la phase d'accélération où l'entrepreneur demande un support pour renforcer son équipe ou pour financer son internationalisation par exemple, il s'agit d'un stade assez avancé de la vie de l'entreprise où les besoins sont plus complexes.

Author: Professeur, Université HASSAN II Casablanca, Maroc.
e-mail: salma.benaziz90@gmail.com

© 2021 Global Journals

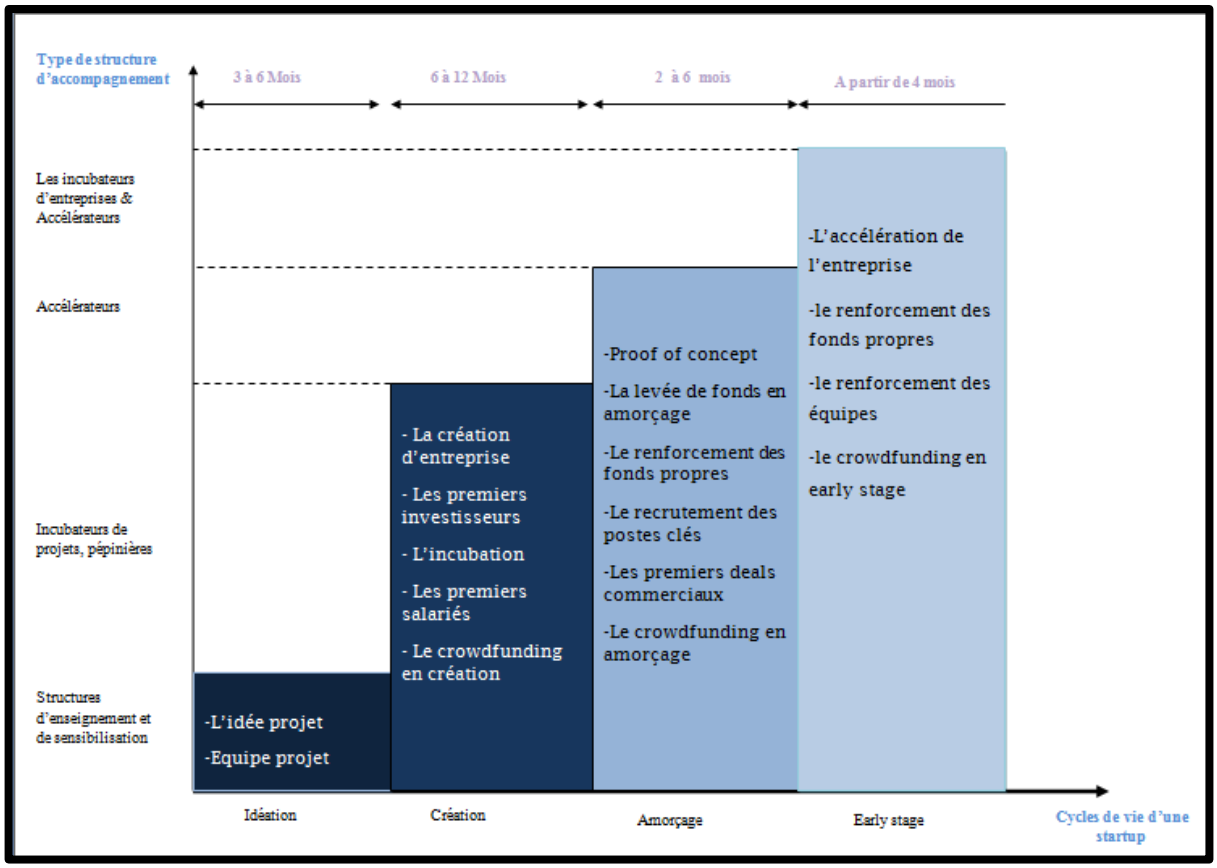

Figure 1: Représentation des types d'accompagnements par cycle de vie des startups, (L'auteur)

Eu égard, cette lancée du phénomène d'incubation dans la sphère pratique, la littérature a connu, elle aussi, une grande investigation des chercheurs, qui se sont intéressés à plusieurs axes de recherche dans ce sillage.

En effet, le courant des recherches sur les incubateurs d'entreprises et l'incubation a émergé avec la présentation des premiers résultats sur les profils des incubateurs par Temali et Campbell en 1984 (Masmoudi, 2007). Depuis cette date, plusieurs contributeurs ont fait progresser la connaissance sur le phénomène d'incubation.

Lorsqu'on parle de la construction du corps de recherche sur le phénomène d'incubation, il est opportun de mettre en relief deux pionnières études menées au début des années 2000. La première a été réalisée en 2001 par Albert et Gaynor, sa finalité était de présenter un continuum des courants de recherche sur l'incubation, et ce depuis le début des années 80.

Hackett et Dilts (2004) ont effectué une revue de la littérature, en se basant sur 35 articles académiques publiés dans différents journaux scientifiques. L'objectif des auteurs était de déterminer les orientations de recherche sur l'incubation.

Suivant ces dates, plusieurs recherches sont venues alimenter le champ de recherche sur l'incubation (Amezcua, 2019; Philippart, 2017; Labex Entreprendre, 2016; Marcil, 2013; Bakkali, 2012).

II. L'évolution des Courants de Recherche Sur L'incubation

Dans leur travail publié en cahier de recherche du CERAM Sophia Antipolis, Albert et Gaynor (2001) ont procédé à l'identification de l'évolution qu'a connu le phénomène d'incubation, et ce depuis le début des années 80 jusqu'à l'an 2001. Il en ressort de cette revue de littérature, quatre courants de recherche:

a) Les recherches à visée géographique

Selon Albert et Gaynor (2001), la finalité des études géographiques est de suivre la dynamique du phénomène d'incubation par le monde. En d'autres termes, l'objectif est de pouvoir porter un jugement sur l'évolution du phénomène en fonction de la tendance de création des incubateurs dans chaque pays. Ce type d'études a vu le jour aux Etas Unis d'Amérique au milieu des années 80 avec les travaux de Rahman et Allen. La nature de ces recherches s'est propagée par la suite en France, en Angleterre et au Canada aux alentours de 1995. Au début de l'an 2000, des études ont été conduites sur les pays nouvellement industrialisés tels que la Chine, le Brésil, la Corée et l'Europe de l'Est.

Il nous semble difficile aujourd'hui de porter un jugement global sur la dynamique géographique du phénomène d'incubation dans tous les pays. La problématique réside dans la pénurie des études

© 2021 Global Journals

globales sur le concept d'incubation[1], l'étude antérieure s'intéresse à la dynamique du phénomène plutôt qu'à ses caractéristiques. Ceci ne nous étonne pas, car on remarque une difficulté d'application de méthodes standards et communes de collecte et d'analyse de données dans des programmes d'incubation à cause de la diversité des pratiques d'incubation d'un contexte à un autre. D'ailleurs, plusieurs auteurs (Weinberg, 1987; Lalkaka, 1997; Autio et Klofsten, 1998 et Bakkali et Al, 2016) ont tous mis en lumière la sensibilité de la structure, des fonctionnements et de la gestion des incubateurs aux conditions de l'environnement local.

b) Les recherches descriptives

Ayant comme point de départ la définition du concept d'incubateur, de ses spécificités et de ses caractéristiques communes, ce courant s'est intéressé à trois thématiques phares. D'abord, la classification des différents types d'incubateurs, la première ébauche de ces travaux a donné lieu à une distinction entre incubateur privé, incubateur public et incubateur universitaire. Cette classification a connu au fil du temps une maturité pour créer des classifications génériques telles que celles d'Albert (2003) ou encore celle de Hackett et Dilt (2004). C'est ainsi que nous assistons à des classifications basées sur le lieu (rural, urbain), les objectifs (non lucratif, lucratif), la configuration (résidentielle, virtuelle), le type de parrainage (université, public), le type d'entreprises soutenues (industrielles, technologiques, sociales) et sur des combinaisons de ces variables (Masmoudi, 2007).

Ensuite, ce courant s'est intéressé à la diversité des incubateurs qui a été expliquée par des facteurs de contingence: La forme de la structure (privée ou à but non lucratif), l'environnement dans lequel ils opèrent, la nature de leur activité, ainsi que la nature du public visé.

Enfin, nous arrivons au troisième objet de recherche qui escomptait fournir un cadre de compréhension des différences et des similitudes entre les incubateurs et ce via la délimitation des frontières de l'incubation (Mian et Al, 1998). Nous pouvons dire que certains auteurs (Barbero et Al, 2012; Bruneel et Al, 2012 ; Aernoudt, 2004, Albert, 2003) ont tenté à travers cette délimitation de frontières, de proposer des travaux traitant des cycles de vie de l'incubateur.

c) Les recherches prescriptives

Le but ultime des recherches perspectives était de plaider pour l'apport des incubateurs au développement économique des nations. Ceci été motivé par un besoin d'information exprimé par les pouvoirs publics, le but étant de dresser l'état des lieux pour engager des stratégies dynamisant l'écosystème d'accompagnement. Ces recherches ont évolué pour traiter des facteurs de succès [2] des processus d'incubation. Autrement dit, les chercheurs ont proposé des facteurs qui peuvent faciliter le verdict d'un incubateur performant ou non.

L'évolution des recherches perspectives a conduit à s'intéresser au management des structures d'incubation, et plusieurs relations causales ont été mises en exergue: l'impact des variables environnementales sur le mode de gestion des incubateurs (Klofsten et Al, 1998 ; Sammut, 2008), le besoin de conseil financier en fonction de l'étape du cycle de vie d'un incubé (Newton, 1994), Le lien entre la sélection des incubés et la réussite du processus d'incubation (Newton,1996), L'évolution des modes d'accompagnement en fonction de l'évolution des attentes des incubés et de leurs profils (Messeghem et Al, 2014).

Ces recherches ont permis d'élaborer des guides de bonnes pratiques d'incubation, destinés aux accompagnateurs, aux responsables d'incubateurs, aux financeurs et aux incubés. Bref, les guides ciblent principalement les quatre parties prenantes directes du processus puisqu'ils sont directement influencés par le processus d'incubation.

d) Les recherches évaluatrices

Le courant évaluateur s'est penché sur deux principales problématiques, à savoir la mesure de la performance des incubateurs et les études d'impact du processus d'incubation sur la réussite des entreprises incubées. Toutefois, en ce qui concerne la problématique de performance, Albert et Gaynor (2001) avaient conclu que « aucune étude n'a pu jusqu'ici lier empiriquement des processus supérieurs d'incubation directement avec de bons résultats ». Ils rajoutaient, que rares sont les études qui ont abouti à prouver empiriquement que le recours à un incubateur augmente d'une manière significative la performance d'une entreprise incubée comparée à une entreprise n'ayant pas bénéficié d'un programme d'incubation.

Les études d'impact pilotées par Allen et McCluskey (1990), quant à elles, s'interrogeaient sur le lien entre l'apport du processus d'incubation au taux de survie des entreprises incubées, ceci a ramené les auteurs à revenir encore une fois à la question de l'évaluation de la réussite du processus d'incubation lui-même.

[1] Même si l'on recense quelques tentatives de Lalkaka et Bishop (1996) (une étude sur 140 incubateurs de sept pays nouvellement industrialisés) et de Hansen, Nohria et Berger (2000) (une étude globale sur les incubateurs de la nouvelle économie) et de l'OECD (1997 et 1999)

[2] Nous pouvons citer différent facteurs clés de succès du processus d'incubation tels que : L'identité des associés, la gamme des services offerts, les réseaux en place, la diversité des entreprises et les qualifications de l'équipe de management, le bas prix du fonctionnement, la qualité de la gestion des facilités, l'accès à la source de financement, l'âge et la taille, l'efficacité de l'intervention, les capacités d'un réseau d'appui…

© 2021 Global Journals

Les résultats obtenus dans le processus de réponse à cette problématique ne s'accordent toujours pas sur le moyen de juger au mieux du succès de l'incubation. Parmi les critères que nous retrouvons souvent: l'employabilité, le taux de survie des entreprises, le développement d'innovations, l'accès des entrepreneurs à des réseaux (Bakkali et Al, 2014).

III. Paradigmes de Recherche et Tentatives De Théorisation

a) *Les paradigmes de recherche sur le phénomène d'incubation*

En brassant la littérature sur l'histoire de l'évolution du phénomène d'incubation, Hackett et Dilts (2004) ont déterminé quatre paradigmes de recherche sur le concept en plus des tentatives de théorisation.

Les études sur le développement des incubateurs

Ces études se sont orientées vers la définition de l'accompagnement au sens large et apporter un éclaircissement à l'utilisation des termes « incubateurs d'entreprises » et « incubation d'entreprises ». L'aboutissement de ces recherches a permis de faire la distinction entre l'incubateur comme une véritable agence immobilière de développement de projets et l'incubateur comme un système d'assistance des entreprises en développement (Brooks, 1986; Smilor et Gill, 1986). Cela dit, nous bénéficions aujourd'hui, grâce à ces études, d'une taxonomie classant les structures d'incubation en fonction de leur finalité et du mode de sponsoring (Brooks, 1986; Barbero et Al, 2012. Théodoraki, 2016).

Les études sur la configuration des incubateurs

Partant au-delà d'une simple exploration fragmentée du phénomène d'incubation, vers une perspective de plus en plus holistique et systémique, les études sur les configurations des incubateurs avaient comme visée d'expliciter le rôle que jouent ces structures afin d'assurer le passage réussi d'une idée d'affaire plus ou moins élaborée, vers un prototype commercialisable (Bakkali, 2014; Kendrick et Samuelson, 1985).

En effet, l'analyse du rôle des incubateurs commence par décortiquer le processus d'incubation depuis la sélection des candidats jusqu'au financement voire, le réseautage (en fonction de la nature de chaque structure). Autrement, on remarque bien que les différentes composantes des activités de l'incubateur sont employées pour faciliter la transformation d'une idée d'affaire en projet viable (Campbell, et al, 1985).

Les études sur le développement des incubés

Peu d'études ont été réalisées pour juger du développement des incubés, le souci est qu'il n'existe presque pas de standards pour évaluer l'évolution de l'incubé en termes d'acquis et d'apprentissage, avant et post incubation. Après leur revue de littérature, Hakeltt et Dilt (2004) pensent que même les études existantes auront une difficulté à arriver à des conclusions pertinentes, à cause de la difficulté à obtenir des données sur les entreprises au cours de ces premières phases de croissance, indépendamment de leur présence dans un incubateur.

Masmoudi (2007), insiste sur la nécessité de fournir un retour proactif sur les incubés, par un suivi des incubés après la phase d'incubation, en encourageant les incubateurs à instaurer des systèmes de suivi tout au long de l'incubation, qui permettrait d'apprécier posteriori le succès. Ceci constitue un élément d'appui à notre problématique de recherche.

Les études sur l'impact de l'incubation

Pilotées par Mian (1994), Autio et Klofsten (1998), les études d'impact identifient l'impact économique des incubateurs sur la communauté. Hackett et Dilts (2004) précisent qu'il existe trois principaux résultats dans l'étude de l'impact d'incubation. D'abord, le niveau du développement de l'incubateur et le nombre d'incubés sont positivement liés à la survie des incubés (post incubation) [3] (Campbell, 1986).

Ensuite, les incubateurs d'entreprises sont des outils de développement économique plus rentables que les programmes régionaux mis en place pour attirer les entreprises (Allen et Al, 1987). Troisièmement, la recherche dans le domaine de l'impact de l'incubation est très peu étudiée. Nous parlons ici d'un terrain vierge et fertile qui nécessite davantage d'investigation de la part des chercheurs (Campbell et Al, 1986).

[3] Nous soulevons encore une fois la difficulté d'avoir un retour sur les incubés après l'achèvement du processus d'incubation.

© 2021 Global Journals

Tableau 1: Les paradigmes de recherche sur le concept d'incubation (Hackett et Dilts, 2004). Actualisé par l'auteu

Les orientations de recherches	Travaux sur le développement des incubateurs	Travaux sur la configuration des incubateurs	Travaux sur le développement des entreprises hébergées	Travaux sur l'impact de l'incubation	Travaux de théorisation de l'incubation
Les principaux thèmes	Définitions Taxonomies Prescriptions politiques	Cadre conceptuel Sélection des incubés	Développement de nouvelles entreprises Impact de la planification sur le développement des incubateurs	Niveaux et unités d'analyse Résultats et mesures du succès	Utilisation explicite et implicite des théories (coûts de transaction, théorie des réseaux, entrepreneuriat, développement économique et entrepreneuriat)
Questions de recherches	Qu'est ce qu'un incubateur? Comment développe-t-on un incubateur? Quel modèle de cycle de vie peut-il s'extraire de l'analyse d'un incubateur?	Quels sont les facteurs clés de succès de l'incubation? Comment le concept d'incubateur-l'incubation fonctionne-t-il en pratique? Comment les incubateurs sélectionnent ils leurs incubés?	Quel est le processus de développement des nouvelles entreprises dans le contexte de l'incubation Quel est le rôle de la planification et des managers de l'incubateur d'entreprises.	L'incubateur réalise-t-il ce que les actionnaires lui demande de faire? Comment les résultats des programmes d'incubation sont évalués? Est-ce que les incubateurs ont un impact sur le taux de survie des entreprises hébergées, le taux de création d'emplois, le taux d'innovation industriel? Quels sont les impacts économiques et fiscaux des incubateurs?	Quelle est la signification des liens (relations) et comment ceux ci influencent-ils l'entrepreneuriat? Quels sont les facteurs clé de connexions pour le succès, les cadres, les réseaux, les caractéristiques des fondateurs, le membre du groupe, la coproduction de valeur et la création de processus? Que constitue le model des incubateurs virtuels Est-ce que le réseau est le lieu du processus d'incubation?

b) Les théories explicatives et supports du phénomène

Dans le cadre de notre revue de littérature, nous avons remarqué que la quasi-totalité des travaux sur le concept d'incubation sont des papiers à connotation descriptive ou encore exploratoire. Plusieurs théories ont été mobilisées pour expliquer des aspects du phénomène. Ces théories émanent des sciences de gestion et d'autres disciplines.

En s'inspirant de la théorie du « développement économique par l'entrepreneuriat [4] », Brooks (1986) formule une première tentative de théorisation: « Une fois que les facteurs qui mènent à l'échec des petites entreprises (une mauvaise gestion, l'incapacité de trouver le financement, des frais généraux élevés, etc.) sont contrôlés ou sont éliminés, l'objectif d'accroître le taux de survie des nouvelles entreprises devrait mener à la création d'emplois et à une augmentation de l'assiette des impôts ».

Hackett et Dilts (2004), pensent de leur côté que la théorie de contingence structurelle peut rendre théorique les propositions des études des configurations. L'argument présenté est la définition de la théorie de contingence en elle-même: la configuration de l'organisation et l'environnement externe doivent parvenir à un ajustement pour obtenir un succès (Masmoudi, 2007).

A vrai dire, nous avons relevé également que les chercheurs utilisent implicitement dans leurs travaux des théories qui ont vu le jour dans des champs de recherches, autres que l'incubation ou l'accompagnement entrepreneurial au sens large du terme. Nous pouvons citer l'adoption de la théorie des coûts de transaction de Williamson (1978), dans la mesure où l'entreprise gagne un avantage concurrentiel

[4] Le principe de cette théorie est que le processus entrepreneurial mène à la conception de nouvelles affaires et que les nouvelles entreprises basées sur ces nouvelles affaires conçues seront la base de la croissance économique

© 2021 Global Journals

en réduisant les coûts de la réalisation des affaires, et c'est bel et bien l'essence du concept d'incubation.

Nous pouvons ajouter également l'utilisation de la théorie des réseaux pour mettre en exergue la valeur ajoutée des incubateurs gérés en réseaux (Hansen, 2000). Ou encore l'utilisation de la théorie des parties prenantes pour mettre en avant les relations (de synergie, de partenariat, de coopération, de compétition ou de coopétition) entreprises avec l'écosystème de l'incubateur d'entreprises.

In fine, le champ de recherche sur l'incubation des entreprises peut faire appel à plusieurs théories explicatives, ce qui en fait l'une de ses principales plus-values. En guise d'illustration, les études sur les modes d'accompagnement et les profils des accompagnateurs feront appel aux théories relevant du domaine des ressources humaines. L'étude de l'efficacité du processus d'incubation s'outillera des théories du contrôle de gestion. Alors que les travaux traitant des liens entrepris entre l'incubateur et son écosystème adoptent des théories économiques et de management.

IV. Les Incubateurs D'entreprises: Classifications et Taxonomie

Les incubateurs sont des structures d'appui à la création d'entreprises. Ils réunissent des ressources spécialisées dédiées à l'accompagnement et l'assistance des entreprises avant leur création ou dans les premières années de leur vie. Ils comprennent en général, un hébergement immobilier, des services administratifs, des actions de conseil et de mise en relation avec les réseaux d'affaires notamment financiers (Albert et Al, 2002). Concernant le volet scientifique, le corps de la recherche scientifique sur les incubateurs a connu une évolution depuis la description du phénomène d'incubation, jusqu'aux études visant l'évaluation d'impact[5]. De la sorte, les définitions des incubateurs d'entreprises ont connu, de leur côté, une évolution, et ce à partir des années 80.

a) *Terminologies et definitions du concept*

Lorsque nous essayons de trouver une définition faisant l'unanimité sur l'incubateur d'entreprises, nous nous retrouvons face à une multitude de ces dernières, les unes plus ou moins différentes des autres. Ce qui est intéressant à noter, c'est que la majorité de ces définitions sont plutôt sommaires depuis la naissance du concept des incubateurs d'entreprise, mais elles vont en s'enrichissant au fil des années. Autre fait à noter dans cette recherche est le nombre réduit de définitions francophones, ainsi que le peu d'auteurs francophones ayant développé des théories sur les incubateurs d'entreprises. La majorité de la littérature est anglo-saxonne, probablement du fait que le concept est originaire des États-Unis[6]. Nous remarquons également une nette différenciation de la fonction de l'incubateur, au niveau de la littérature anglo-saxonne et francophone, d'ailleurs nous l'avons signalé lors de l'énumération des principales structures d'accompagnement.

Une terminologie divergente

Les structures d'incubation ont été pensées pour apporter un accompagnement aux porteurs de projets, dans le but de leur faciliter le passage d'une idée d'affaire à un produit commercialisé. Comme nous l'avons indiqué en section précédente, la littérature francophone distingue entre le concept de pépinière et d'incubateur, mais dans la présente section nous allons nous focaliser uniquement sur le concept d'incubateur qui constitue un pilier de notre objet de recherche.

En France, le terme « incubateur » s'est appliqué aux structures d'appui sollicitées lors des premières années de démarrage (Sammut, 2010). La littérature anglo-saxonne appréhende ces structures par le biais du concept « Business incubators » qui peut être traduit en français par le terme « incubateur d'entreprises ». Dans la conception anglo-saxonne, le terme incubateur renvoie à une acception ombrelle qui regroupe les différentes structures destinées à soutenir les porteurs de projet de création d'entreprise (Aernoudt, 2004), cela concerne les projets avant création d'entreprise ou post création.

Eléments de définitions

A partir de notre revue de littérature, nous avons procédé à un assemblage des principales définitions tirées des investigations des auteurs qui se sont intéressés au concept d'incubateur d'entreprise. Il apparaît que le concept ne se laisse pas encadrer dans une définition précise en raison notamment de la diversité des structures qu'il regroupe (Rhattat, 2019).

[5] Comme présenté antérieurement

[6] Nous pouvons lier cela à la prépondérance des papiers scientifiques rédigés en anglais.

© 2021 Global Journals

Tableau 2: Quelques définitions du concept d'incubateur (l'auteur)

Auteur	Définitions	Contributions
Kunegel (2019)	Les principaux atouts d'un incubateur sont de faciliter l'accès au financement, grâce aux réseaux et à l'expertise fournis qui renforcent la crédibilité d'un projet et réduisent les asymétries d'information. Également, l'accompagnement d'un projet par un incubateur ou un parc scientifique rend plus facile l'accès au financement public. [Page : 118]	-L'accès au financement (public et privé) grâce à l'expertise et le réseau de l'incubateur
NBIA[7] (2016)	L'incubateur est un organisme qui aide des entreprises naissantes en fournissant divers services de support tels que l'assistance dans la préparation du plan de développement et du plan marketing, la construction de l'équipe de gestion, l'obtention de capital et l'accès à d'autres gammes de services professionnels plus spécialisés. En outre, il fournit un espace flexible, des équipements partagés et des services administratifs en commun. Les nouvelles entreprises restent généralement dans l'incubateur pendant environ deux ans et demi, après quoi elles reçoivent un diplôme pour devenir indépendantes.	-La gamme de services proposée est professionnelle et personnalisée (hébergement, services technique, financiers, …) ; -La durée d'incubation peut aller jusqu'à deux ans et demi.
Chabaud (2010)	Le métier de l'incubateur se conçoit comme celui de gestionnaire des réseaux sociaux de la jeune entreprise. La légitimité des porteurs de projets s'apprécie au regard des réseaux sociaux accessibles et mobilisés par la structure d'accompagnement et en fonction de l'encastrement possible du porteur de projet dans ces réseaux. [Page: 2- 3]	-Le rôle d'un incubateur est lié en grande partie au réseau qu'il procure à ses porteurs de projets ;
Paturel et Al (2016)	Le mot incubateur est généralement réservé aux structures d'accueil et d'accompagnement des porteurs de projets de création d'entreprises alors que celui de pépinières correspond aux structures d'hébergement des entreprises nouvellement créées avec, inévitablement, une zone de flou à partir du moment où s'arrête l'incubation et où commence la fonction de la pépinière. [Page : 64]	-une frontière peu claire entre la pépinière et l'incubateur ; -Le rôle de l'incubateur se place chronologiquement avant celui de la pépinière.
Hackett et Dilts (2004)	Le Business incubators est un environnement spécifiquement organisé pour stimuler la croissance et le développement de nouvelles entreprises en apportant les ressources nécessaires au développement et à la commercialisation de nouveaux produits ou services, c'est une organisation qui offre à des entreprises en démarrage des « locaux à bureaux partagés » et un « système stratégique à valeur ajoutée d'intervention » et d'assistance en gestion. [Page : 56- 57]	-L'apport de l'incubateur se traduit par une offre d'hébergement, et un bouquet de service techniques.
Albert (2003)	Les incubateurs sont « des structures d'appui à la création d'entreprise, qui accordent des ressources spécialisées dédiées à l'accompagnement et l'assistance des entreprises avant leur création ou pendant les premières années de leur vie ». [Page : 28]	-L'incubateur intervient durant les premières années de la création ; -Pas de deadline pour la période d'incubation ; -L'accompagnement nécessite des ressources spécialisées.
Brooks (1986)	L'incubateur est un facilitateur pour de multi locataires qui offre aux entrepreneurs : « (1) des loyers flexibles de petites sommes pour des espaces de bon marché ; (2) une réserve de services bureautiques partagés pour réduire les frais généraux ; (3) quelques formes d'assistance professionnelle et managériale ; et (4) l'accès ou l'assistance pour acquérir le capital de départ ». [Page: 25]	-En plus du soutien technique et de l'hébergement, l'incubateur doit intervenir pour faciliter l'accès au financement d'amorçage pour ses incubés.

[7] NBIA: l'association nationale de l'incubation d'entreprise, est l'organisation leader du monde pour la promotion de l'incubation d'entreprises et l'esprit d'entreprise. Chaque année, elle fournit à des milliers de professionnels des ressources d'information, d'éducation et de réseautage pour favoriser l'excellence du processus d'accompagnement d'entreprise.

© 2021 Global Journals

Smilor et Gill (1987)	Le but de l'incubateur est de créer une synergie entre plusieurs facteurs (talent, technologie et connaissances) pour développer les comportements entrepreneuriaux, accélère la commercialisation de la technologie et encourager le développement de nouvelles entreprises. [Page : 11-13]	-C'est un acteur qui développe l'esprit entrepreneurial via la création d'une synergie entre les prestations offertes.
Allen et Al (1985)	Les incubateurs sont conçus pour aider des entrepreneurs à développer leurs projets d'entreprises dans un environnement de support. Sans incubateur, la plupart des entrepreneurs ne seront pas dans les affaires ou ne luttent pas pour rester dans les affaires. [Page : 14]	-En l'absence d'incubateur, les entreprises ne développeront pas une résistance face aux mutations de l'écosystème d'affaires.

Vu les caractéristiques de notre contexte marocain que nous avons pu relever grace à des entretiens non structurés ainsi que des observations participantes et non participantes, et dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons décidé de nous inspirer de l'approche d'Albert (2002) pour construire notre définition. Cette approche nous semble la plus adaptée à notre contexte et à nos particularités. L'auteur n'établit donc pas de distinction radicale entre incubateur et pépinière[8]. Pour lui le rôle de l'incubateur n'est pas exclusif à une phase d'incubation (avant ou post création). Plus tard, Albert (2003), présente six variables clés pour bien comprendre et définir ce que c'est qu'un incubateur.

Six variables pour comprendre les incubateurs d'entreprise

Dans le cadre de l'étude réalisée par Centre d'enseignement et de recherche appliqués au management (CERAM) menée en 2002 par Albert, Bernasconi, et Gaynor ; les auteurs pensent que les taxonomies d'incubateurs présentées par les experts sont changeantes (Incubateurs, pépinière, hôtel d'entreprise, …) et nécessairement insatisfaisantes, car elles ont du mal à rendre compte d'une réalité multiforme et évolutive. D'après leur étude, il existe six éléments pour comprendre et définir l'incubateur d'entreprise.

1. Les promoteurs

A partir de leur enquête terrain, les auteurs ont pu détecter une panoplie de promoteurs des incubateurs relevant du secteur public et privé. Evidemment, les promoteurs ne créent pas un incubateur en poursuivant les mêmes objectifs. Ceux-ci peuvent varier sensiblement d'un promoteur à l'autre. Les autres caractéristiques (types de projets auxquels ils s'adressent, modalités de financement de l'incubateur) peuvent aussi varier fortement d'un promoteur à l'autre.:

- Etats, départements ministériels;
- Collectivités locales ou régionales;
- Chambres de Commerce et d'Industrie;
- Associations ou Syndicats de développement économique local;
- Universités / Grandes Écoles;
- Centres de recherche;
- Associations privées;
- Fondations / Trust / Associations philanthropiques;
- Grandes entreprises;
- Sociétés de Conseil;
- Cabinets juridiques;
- Gestionnaires immobiliers;
- Entrepreneurs indépendants;
- Capitaux Risqueurs;
- Business Angels.

Cette diversité des promoteurs témoigne encore une fois du dynamisme que connaît l'écosystème entrepreneurial et celui de l'accompagnement en particulier. De plus, cette multitude d'acteurs démontre l'intérêt croissant de ces intervenants à encourager l'acte entrepreneurial.

2. La mission

Les incubateurs peuvent être définis par le biais de leurs missions ou objectifs. En général, les objectifs que servent les incubateurs appartiennent aux catégories suivantes:

- La création d'emplois;
- Le développement d'activité économique via la création d'entreprises;
- Le profit;
- Le transfert et la valorisation de technologies;
- La revitalisation de zones en difficulté ou en reconversion;
- La diversification du tissu industriel;
- La promotion de certaines filières d'activité;
- La promotion de certaines catégories de populations (Handicapés, femmes analphabets..).
- Type de projet (Ou incubé)

Les incubateurs peuvent être généralistes ou spécialisés dans des domaines bien déterminés (l'artisanat, la production, les biotechnologies, l'informatique…) (Masmoudi, 2007). Ils s'adressent, selon le cas, à des populations particulières: étudiants, chercheurs publics, salariés d'une entreprise, femmes … (Théodoraki, 2014).

3. Type de services offerts

La typologie peut également servir comme variable de définition. En effet, les incubateurs peuvent offrir cinq grands types de fonctions, précisons toutefois

[8] Dans le cadre de l'approche francophone.

© 2021 Global Journals

que les incubateurs peuvent rendre disponibles tous ces services, comme ils peuvent n'offrir qu'une partie, et ce en fonction de leur stratégie voire même la nature du promoteu:

- L'immobilier et la gestion de cet immobilier: aménagements, installations diverses, locations de salles de réunions, etc.…;
- Les services de base, souvent en temps partagé: secrétariat, accueil, salles de conférences, cafétéria, lignes à haut débit, etc.…;
- Les services de conseils et d'assistance qui peuvent se rapporter aussi bien aux opérations quotidiennes (juridiques, personnel, relations bancaires, comptabilité) qu'aux aspects stratégiques: conseils, mises au point de business-plans, conseil en marketing, conseil financier, propriété industrielle, etc.…;
- La formation aux divers aspects du management et le coaching individuel;
- La mise en relation à travers des réseaux financiers, technologiques, commerciaux qui permettent à l'entreprise d'avoir accès à des partenaires, à des clients, etc.….

4. Le modèle de financement

Il s'agit des sources de financement de l'incubateur comprenant l'investissement et l'exploitation en phase de démarrage (fonds d'amorçage) et de maturité. Les revenus peuvent venir d'une large palette de moyens:

- loyers et services aux entreprises en incubation;
- services extérieurs;
- subventions en argent ou en nature;
- sponsoring;
- revenus différés (royalties, actions).

Nous tenons à préciser qu'il n'existe pas un modèle de financement commun aux incubateurs d'entreprises et que cela dépend évidemment de plusieurs variables, la nature de l'incubateur (Public/Privé) sera en tête de liste.

5. Le contexte où l'incubateur exerce son activité

De sa part, le contexte impacte l'objectif et la mission de l'incubateur, par conséquent la définition de l'incubateur sera différente, de façon modérée, d'un contexte à un autre. Un incubateur placé dans une région en reconversion, ou dans une zone industrialisée ou en zone rurale aura affaire à des conditions très différentes. Un incubateur de grandes entreprises sera conditionné par la culture, le métier et les ressources de l'entreprise, mais également par le service auquel il sera rattaché. Ceci nous ramène à déduire que l'activité de l'incubateur ainsi que l'accès aux différents réseaux d'affaires, les deux sont fortement dépendants du capital social de ce dernier.

En combinant l'approche d'Albert (2002) ainsi que les constats pratiques que nous avons pu développer via nos observations du terrain, nous avons pu construire la définition synthétique suivante:

> Les incubateurs d'entreprises sont des structures d'accompagnement stimulant l'esprit créatif et apportent de l'appui technique, logistique, psychologique, des ressources humaines qualifiées et des opportunités de financement. Ce sont généralement des structures privées ou des ONG sponsorisées par des fonds publics (Stratégies nationales pour l'encouragement de l'entrepreneuriat), ou privés (stratégies de RSE).

V. Classification Des Incubateurs D'entreprises

a) Des incubateurs d'entreprises à typologie hétérogène

A partir de notre revue de littérature, nous présumons qu'il existe plusieurs classifications d'incubateurs d'entreprises. La classification historique fait la différence entre ceux à but lucratif et ceux à but non lucratif (Amezcua, 2010). La propriété des premiers est de générer un retour sur investissement pour leurs investisseurs, les seconds s'intéressent à l'accompagnement des entreprises qui agissent pour la résolution des défis sociaux dans une communauté (promotion de l'emploi, lutte contre les disparités, renforcement des capacités des femmes).

Toujours en se basant sur notre revue de littérature, celle-ci plaide que les incubateurs ont la part de lion au sein de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial (Spigel, 2015 ; Adner, Oxley et Silverman, 2013 ; Engel et Teece, 2012 ; Isenberg, 2010). Toutefois, et comme précisé en supra, la première source de complexité est liée, avant tout, à la typologie des incubateurs existant sur la sphère.

b) Plusieurs essais de classification

Les tentatives de classification des incubateurs d'entreprises ont démarré au début des années 90 avec les travaux de Allen et McCluskey, les auteurs ont proposé une classification partant du principe d'hétérogénéité entre les types d'incubateurs d'entreprise. Ils proposent de classifier ces derniers au sein d'un continuum composé de deux extrêmes. D'un côté, les incubateurs qui agissent comme des agents immobiliers et cherchent avant tout à louer des espaces disponibles à des entrepreneurs pour réaliser des profits. De l'autre, ils visent à soutenir le développement d'entreprises prometteuses dans l'idée d'en tirer également des bénéfices (Bakkali, 2010). Entre ces deux extrêmes, deux autres types de structures sont identifiées: les incubateurs de développement économique et les incubateurs académiques.

Albert et al (2003) proposent une classification qui recense quatre groupes d'incubateurs: les incubateurs de développement économique, les

© 2021 Global Journals

incubateurs académiques et scientifiques, les incubateurs d'entreprises et les incubateurs d'investisseurs privés. Les auteurs précisent que les trois derniers types d'incubateurs accompagnent presque « exclusivement » des projets technologiques alors que le premier type est indifférent vis à vis de la nature des projets.

En adoptant une approche historique (Aernoudt, 2004) choisit l'incubateur mixte comme premier type; celui-ci a vu le jour en 1950 et propose son service d'accompagnement aux entreprises, quelle que soit leur activité. Plus tard, deux autres types de structures ont ensuite émergé: Les incubateurs de développement économique dans les années 1980 et les incubateurs technologiques dans les années 1990. Pour ces deux types de structures, l'auteur adopte la même définition proposée par Allen et McCluskey. Ensuite, Aernoudt ajoute à sa classification les incubateurs sociaux et les incubateurs de recherche fondamentale, Spence et al. (2011).

Toujours en adoptant une vision historique, Grimaldi et Grandi (2005) avancent une autre lecture des typologies d'incubateurs d'entreprises. Selon eux, les centres d'innovation sont les premiers à avoir vu le jour dans les années 1980 afin d'encourager le développement économique. Les incubateurs universitaires ont ensuite émergé, lorsque les pouvoirs publics ont compris que le développement économique passait par le transfert de technologies développées par les universités vers des entreprises privées. À la fin des années 1990, la révolution technologique liée à l'émergence d'internet et des technologies de l'information a entrainé un changement dans les modèles d'incubation et un besoin d'accéder plus rapidement au marché et au capital (Bakkali, 2014). Pour Grimaldi et Grandi, cette révision des modèles d'incubation a donné naissance à une autre catégorie d'incubateurs d'entreprises, à savoir les incubateurs privés. Ces derniers comprennent des incubateurs privés créés par de grandes entreprises et d'autres indépendants.

En se basant sur les classifications antérieures, Barbero et al (2013) proposent une classification tenant compte du contexte espagnol. De là, les auteurs relèvent quatre types d'incubateurs déjà définis par la littérature à savoir: les incubateurs de développement économique, les incubateurs universitaires, les incubateurs de recherche fondamentale et incubateurs privés (D'entreprises et privés).

Tableau 3: Classification des incubateurs d'entreprise

Chercheurs	Classifications
Barbero et al. (2012 et 2013)	–incubateurs de développement économique – incubateurs universitaires – incubateurs de recherche fondamentale – incubateurs privés
Grimaldi et Grandi (2005)	– centres d'innovation – incubateurs universitaires – incubateurs privés d'entreprises – incubateurs privés indépendants
Aernoudt (2004)	– incubateurs mixtes – incubateurs de développement économique – incubateurs technologiques – incubateurs sociaux – incubateurs de recherche fondamentale
Albert et al. (2003)	–incubateurs de développement économique – incubateurs académiques et scientifiques – incubateurs d'entreprises – incubateurs d'investisseurs privés
Allen et McCluskey (1990)	– incubateurs de location d'espace –incubateurs de développement économique – incubateurs académiques –incubateurs privés de développement d'affaires

© 2021 Global Journals

c) Les Cinq typologies communes

La typologie évoquée antérieurement est fonction de la finalité escomptée par les incubateurs d'entreprises, leurs objectifs stratégiques, les financeurs[9], la valeur ajoutée, la phase d'intervention, le public visé, les services proposés, etc. (Aernoudt, 2004; Barbero & al, 2012; Carayannis et Von Zedtwitz, 2005; Grimaldi et Grandi, 2005). Selon ces critères, cinq types d'incubateurs reviennent régulièrement: les incubateurs du développement économique, les incubateurs académiques, les incubateurs sociaux, les incubateurs technologiques et les incubateurs privés. Les premiers sont une plateforme de promotion de l'économie régionale et de création d'emploi sur le territoire (Von Zedtwitz et Grimaldi, 2006). Les seconds ont pour finalité le transfert de technologies et la facilitation à l'accès aux réseaux académiques (Grimaldi et Grandi, 2005). Les troisièmes visent à la réintégration des personnes en difficulté et l'émergence de l'innovation sociale (Aernoudt, 2004). La quatrième typologie d'incubateurs vise à promouvoir les nouvelles technologies et accompagner les startups high-tech Les derniers sont avant tout guidés par une logique de profit. Ils cherchent à investir dans des projets qui leur permettront de réaliser une plus-value à court ou à moyen terme (Carayannis et Von Zedtwitz, 2005).

Outre la problématique de typologie, vient l'enjeu de la variété des services proposés, Carayannis et Von Zedtwitz (2005) synthétisent ces services en cinq types principaux : l'accès aux ressources physiques, les services administratifs, l'accès aux ressources financières, le soutien entrepreneurial au démarrage, l'accès au réseau. Le premier service correspond à l'hébergement des entreprises incubées et aux facilités spatiales (bureaux, meubles, facilités sportives, etc.). Le deuxième s'adresse à l'infrastructure logistique et aux services bureautiques (secrétariat, imprimante, mailing, fax, etc.). Le troisième offre l'accès aux ressources financières telles que les business Angels, les sociétés de capital-risque, les institutions publiques de financements, etc. Le quatrième concerne le conseil des entreprises sur le management, la comptabilité, la finance ou le conseil juridique et fiscal. Le cinquième permet d'avoir accès à un réseau solide pour faciliter l'émergence et le développement des jeunes entreprises (Bøllingtoft, 2012). Le tableau ci-dessous résume les différentes typologies existantes (et qui ressortent souvent dans la littérature) ainsi que les services qu'ils proposent:

[9] Ou promoteur dans l'approche adoptée par Albert (2002) pour définir les incubateurs d'entreprise.

© 2021 Global Journals

Tableau 4: Typologie des incubateurs d'entreprise[10]

	Incubateurs de développement économique	Incubateurs académiques et scientifiques	Incubateurs sociaux	Incubateurs technologiques	Incubateurs privés
Finalité	A but non lucratif	A but non lucratif	A but non lucrative	Profit	Profit
Activités dominantes	Généraliste	High Tech	Sociale	High Tech	High Tech
Objectifs	-Création d'emplois -Reconversion/ Revitalisation -Développement économiques -Soutien à des populations ou industries particulières -Développement des PME et des réseaux (clusters)	-Valoriser la technologie - Développement de l'esprit d'entreprise - Citoyenneté - Image -Ressources financières	-Création d'emplois -Développement économique -Création de richesses sociales -Intégration de certaines catégories sociales	-Développer l'esprit d'entreprises parmi les salariés - Retenir des talents - Veille - Accès à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés - Profits	- Profit par revente d'actions d'un portefeuille d'entreprise permettant de répartir les risques -Coopération entre les entreprises du portefeuille
Cibles	- Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services - Dans certains cas d'entreprise High Tech	-Projets internes aux institutions avant création - Projets externes	-Projets à forte dimension sociale	-Projets internes et externes, en général en relation avec les métiers de l'entreprise	-Start-up technologiques

[10] Théodoraki, K. MESSEGHEM, 2016: « Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial et stratégies coopétitives des incubateurs : Nouveaux défis stratégiques à relever », XXV Conférence Internationale de Management Stratégique

© 2021 Global Journals

VI. Conclusion

À la suite de cette classification, nous pouvons dire que la diversité des acteurs et l'évolution de l'écosystème amènent les incubateurs à se positionner et à développer des stratégies qui leur permettront de gagner des avantages compétitifs et de survivre (Philippart, 2017; Messeghem et Al, 2013; Bruneel et Al, 2012). Cela dit, les incubateurs d'entreprises se trouvent dans l'obligation de penser à un alignement stratégique conformément à leur spécificité ainsi qu'à celle de leur écosystème. Autrement dit, repenser le lien étroit existant entre le déploiement de leurs stratégies et les besoins et attentes de leurs parties prenantes.

Nous avons décidé d'adopter cette classification pour traiter du cadre théorique et empirique des incubateurs d'entreprises. Notre choix est motivé par plusieurs raisons:

- Une classification qui synthétise les classifications antérieures,
- Il s'agit des cinq typologies dominantes dans la littérature, ce qui nous permettra de profiter de la richesse des travaux disponibles ;
- Une classification actualisée, elle tient compte des nouvelles mutations qu'ont connues les écosystèmes entrepreneuriaux par le monde ;
- Une classification qui s'approche de la réalité marocaine. A travers nos observations non participantes et notre première exploration du terrain, nous avons conclu que les différents incubateurs existants appartiennent forcément à l'une des typologies proposées par Théodoraki et Al (2016). Ce qui nous aidera à construire un outil adapté au contexte.

La précédente classification nous servira de plateforme pour développer davantage la présente recherche et l'étoffer d'un socle empirique.

Bibliographie

1. Albert, P., Bernasconi, M. et L. Gaynor (2003), « Incubateurs et pépinières d'entreprises: un panorama international », Paris, L'Harmattan.
2. Avenier J.M (2012): « Retrouver l'Esprit de la vallée en remontant à ses sources épistémiques du Constructivisme », Aims 2012
3. Bakkali, C., Messeghem, K. et S. Sammut (2013b), «Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs», Management International, vol. 17, n o 3, p. 140-153.
4. Bardin L, 2003. L'analyse de contenu. 9e éd. . Paris: PUF.
5. Benaziz, S et Koubaa, S (2019): « Le partenariat en Open innovation: le rôle des incubateurs comme intermédiaires entre les grandes entreprises et les start-ups Cas de LAFACTORY ». REVUE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'INNOVATION, Volume 2/ Numéro 7
6. Benaziz, S et Koubaa, S (2019): « The performance of Moroccan business incubators: Proposal of a measurement and control tool inspired by the Balanced Scorecard philosophy ». 10th Academic International Conference on Business, Marketing and Management held at harvard university. Boston, USA
7. Benaziz. S et Koubaa.S (2017): « Les implications de l'évolution des écosystèmes entrepreneuriaux sur le mode d'accompagnement des structures d'incubation ». Am. J. innov. res. appl. sci. 2017; 5(4): 274-281.
8. Bøllingtoft, A. (2012), « The bottom-up business incubator: leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment », Technovation, vol. 32, n o 5, p. 304-315.
9. Brooks, O. (1986), « Economic development through entrepreneurship: incubators and the incubation process », Economic Development Review, vol. 4, n o 2, p. 24-29.
10. David. A (1999): "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », conférence AIMS 1999
11. Errami. Y et Guehair. N (2018): « innovativité organisationnelle et adoption des outils de gestion : Le cas du balanced scorecard » Association de recherches et publications en management, Volume 35, pages 45 à 70
12. Fonseca, S. A. et C. J. C. Jabbour (2012), «Assessment of business incubators' green performance: a framework and its application to Brazilian cases », Technovation, vol. 32, no 2, p. 122-132.
13. Gibert. P (2009): « Tableaux de bord pour les organisations publiques. » Dunod.
14. Grimaldi, R., Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. Technovation 25 (2): 111-121.
15. Guecuen. G et al. (2016): « Importance de l'écosystème entrepreneurial dans l'écosystème d'affaires de Start-Up et facteurs explicatifs ». Actes de colloque du13 e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, CIFEPME (2016).
16. Isenberg, D. J. (2010), How to start an entrepreneurial revolution, Harvard Business Review, 88: 6, 40 - 50.
17. Kaplan, R.S (2010): "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Working Paper 10-074. Harvard Business school
18. Kaplan, R.S & Norton, D.P (1992): "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance,"

© 2021 Global Journals

Harvard Business Review (January-February 1992): 71-79.
19. Le Moigne, J. L. (1995), Les épistémologies constructives, Paris, PUF.
20. Maalel. I (2014): « La performance des structures d'accompagnement (cas de la Tunisie) ». Gestion et management. Université de Bretagne occidentale – Brest
21. Messeghem, K., Naro, G., Sammut, S. (2010). Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise: apport du tableau de bord prospectif. Gestion 2000 27 (2): 95-112.
22. Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., & Swalhi, A. (2018). Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach. Journal of Small Business Management, 1-22.
23. Naro, G. et F. Noguera (2008), « L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise: enjeux et perspectives des sustainability balanced scorecard », Revue de l'Organisation Responsable, vol. 3, no 1, p. 24-38.
24. Naro, G. et D. Travaillé (2010), « Construire les stratégies avec le balanced scorecard: vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton », Finance-Contrôle-Stratégie, vol. 13, no 2, p. 33-66.
25. Nobre, Th. et Zawadzki, C. (2015): « Analyse par la théorie de la traduction de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME », Finance, Contrôle, Stratégie, 18(1).
26. Nobre, T. et I. Haouet (2011), « Le cas d'un balanced scorecard en milieu hospitalier. Éluder la carte stratégique pour privilégier la performance organisationnelle », Revue Française de Gestion, vol. 211, no 2, p. 103-118.
27. Oriot, F. et E. Misiaszek (2012), « Le balanced scorecard au filtre d'une PME, ou pourquoi les PME préfèrent le " sur-mesure " », Revue Française de Gestion, vol. 225, n o 6, p.27-43.
28. Paturel, R. Maalel, I (2016): « La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises », Recherches en Sciences de Gestion 2016/2 (N° 113), p. 63-88. DOI 10.3917/resg.113.0063
29. Philippart. P (2017): « L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté: questions autour d'un phénomène complexe ». Revue Projectique N° 16, pages 11 à 29.
30. Sammut, S. (2003), « L'accompagnemen t de la jeune entreprise », Revue Française de Gestion, vol. 144, n o 3, p. 153-164
31. Smilor. R. W et Gill. M. D. (1987): « The New Business Incubator: linking talent, technology, capital, and know-how ». Lexington, MA: Lexington Books.
32. Spigel. B (2015): « The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems », Entrepreneurship Theory and Practice, DOI: 10.1111/etap.12167.
33. Spigel. B (2016): «Resource acquisition and co-production in entrepreneurial ecosystems». Paper presented at Babson College Entrepreneurship Research Conference, Bodo, Norway, 8/06/16.
34. Spilling, O. R. (1996), The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event, Journal of Business Research, 36 : 1, 91
35. Théodoraki. C, Messeghem. K, Rice. M (2018): "A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an explorative study" Small Business Economics, Springer, vol. 51(1), pages 153-170, June.
36. Théodoraki. C et Messeghem. K (2014): « Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopétition », Entreprendre & Innover 2014/4 (n° 23), p. 10-19.DOI 10.3917/entin.023.0010
37. Vanderstraeten, J., Matthyssens, P. (2010). Measuring the performance of business incubators: a critical analysis of effectiveness approaches and performance measurement systems. Cincinnati: ICSB conference.

© 2021 Global Journals