



## **L'apport de l'incubation dans le développement des compétences entrepreneuriales des porteurs de projets innovants.**

Ziane said  
Université Alger 2  
Cité Boushaki B lot 144 Bab-ezzouar, Alger, Algérie.

[saidz2015@yahoo.fr](mailto:saidz2015@yahoo.fr)

Tel : 0772 97 05 54

### **Résumé**

Les politiques menées dans le domaine de l'accompagnement de projets innovants ont connu beaucoup de succès durant la dernière décennie et ont permis de créer l'espace approprié pour le développement de l'entrepreneuriat. Les expériences réussies, comme la Silicon Valley aux États-Unis, de Nice Sophia Antipolis en France, de Bangalore en Inde, ou encore, du Multimédia Super corridor (MSC) sont devenues de véritables modèles. Consciente de la portée de l'investissement dans l'innovation, l'Algérie a opté pour une politique de mise en place de structures d'accompagnement pour consolider progressivement l'écosystème entrepreneurial.

Pour se prononcer sur l'apport de ces structures, nous avons mené une étude auprès de l'incubateur de Sidi-Abdallah en focalisant notre étude sur les prestations de services. Nous avons cerné les compétences entrepreneuriales acquises par les jeunes porteurs de projets, ayant été incubés.

### **Mots clés**

Incubation, accompagnement, pédagogie, compétences, projets, innovation.

### **Subject**

Policies in the field of support for innovative projects have been very successful in the last decade and have created the appropriate space for entrepreneurship development. Successful experiences, such as Silicon Valley in the United States, Nice Sophia Antipolis in France, Bangalore in India, and Multimedia Super Corridor (MSC) have become true models. Aware of the scope of investment in innovation, Algeria has opted for a policy of setting up support structures to gradually consolidate the entrepreneurial ecosystem.

To decide on the contribution of these structures, we conducted a study at the Sidi-Abdallah Incubator by focusing our study on service provision. We have identified the entrepreneurial skills acquired by young project leaders who have been incubated.

## **Introduction**

L'accompagnement entrepreneurial des entreprises naissantes, y compris dans le domaine de l'innovation, fait l'actualité en Algérie. Pour assurer son passage à l'économie de marché, l'Algérie a opté pour des politiques de développement de structures d'accompagnement permettant de créer l'espace idoine pour le développement de l'entrepreneuriat en innovation. S'inspirant, ainsi des expériences réussies, à l'exemple, de la Silicon Valley aux États-Unis, de Nice Sophia Antipolis en France, de Bangalore en Inde, ou encore, du Multimédia Super Corridor en Malaisie qui sont devenus de véritables modèles. Consciente de la portée de l'investissement dans l'innovation, les pouvoirs publics ont mis en place les structures d'accompagnement et d'incubation en vue de soutenir les promoteurs dans le processus de création d'entreprises.

Les recherches menées dans le domaine de l'entrepreneuriat n'ont pas manqué de souligner les taux importants de mortalité enregistrés notamment chez les entreprises novices. De nombreux chercheurs ont, depuis, attiré l'attention des responsables sur ce phénomène, indiquant que plus de la moitié des entreprises enregistre des échecs répétés au cours des trois premières années de leur existence. (Sammut, 2000), rapporte, fort justement, que sur les 16 600 entreprises créées en France, seule une entreprise sur deux, parviendra à passer le cap des premières années. Certaines entreprises novices sont en échec, car, non seulement, elles ne disposent pas de ressources financières suffisantes, mais encore moins des compétences nécessaires pour pérenniser leur entreprise. Dans cette visée, l'accompagnement, peut constituer un outil viable pour soutenir les entreprises vulnérables, notamment, durant les premières années de leur existence. Les chercheurs s'accordent sur l'importance de l'accompagnement entrepreneurial dans la réussite des entreprises naissantes, rappelant cependant que " Seule une entreprise sur deux, parviendra à passer le cap des premières années" comme cité par (Sammut, 2001), alors que celles qui ont été accompagnées avaient plus de chance de réussir " Les systèmes d'appui aux entrepreneurs apparaissent [...] comme des médiateurs sophistiqués qui confortent et renforcent l'énergie créatrice des entrepreneurs" (Albert, Fayolle, Marion, 1994). Delors, l'accompagnement devient indispensable, notamment, lorsque les jeunes entrepreneurs n'arrivent pas à mobiliser leur potentialité pour produire les résultats probants. À ce titre, (Bisk, 2002), note que le coaching est bien incontestablement le support le plus indiqué pour le succès entrepreneurial et est susceptible de constituer une approche suffisamment personnalisée permettant à l'entrepreneur débutant d'accroître ses capacités managériales. Les rapports (CSES, 2002), conduits à l'échelle européenne, parlent d'un taux de mortalité de deux à quatre fois inférieures lorsque les entreprises sont suivies par des incubateurs ou des pépinières d'entreprises.

L'entrée de l'Algérie dans l'économie de marché à partir de l'année 1990 a eu un impact positif sur l'investissement, y compris dans le domaine de l'innovation, qui d'après (St-Pierre, al. 2004) " Constitue un moteur significatif de croissance économique et de création de richesses ". En vue de réduire les déperditions des entreprises naissantes, notamment celles innovantes, des mesures additives ont été engagées par les pouvoirs publics pour les soutenir en cas de besoin. Parmi celles-ci, nous citerons les pépinières d'entreprises, les centres de facilitation, l'incubateur de Sidi-Abdallah, ainsi que les maisons d'entrepreneuriat créées tout

récemment au sein des universités, en partenariat avec l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes (ANSEJ).

La problématique soulevée dans cette recherche porte sur l'apport des services offerts par les structures d'accompagnement en matière de développement des compétences organisationnelles, collectives et personnelles.

## **1. Revue de la littérature**

### **1.1. L'entrepreneuriat**

L'entrepreneuriat en tant que champ de recherche a fait l'objet de controverse, du fait qu'il a été abordé sous différents angles donnant naissance à multiples définitions qui, elles-mêmes renvoient à des approches variées. (Laviolette et Loué, 2006) notent que " L'entrepreneuriat renvoi à des situations tellement hétérogènes qu'il est dérisoire de se limiter à une seule définition". Comme on peut le constater, chaque définition, fait référence à un champ disciplinaire bien spécifique, d'où la difficulté d'opter pour une définition unique. Le Petit Robert donne trois définitions :

- la première, fait référence à l'acte d'entreprendre : " est entrepreneur celui qui entreprend quelque chose ".

- la deuxième, perçoit l'entrepreneur comme : " Une personne qui se charge de l'exécution d'un travail ".

- la troisième, l'inscrit dans une perspective économique, " Toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte, et qui met en œuvre les divers facteurs de production (agents naturels, capital, travail), en vue de vendre des produits ou des services ".

(Filion, 1991), l'inscrit dans un processus de création, " L'entrepreneuriat est le processus par lequel des personnes prennent conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable, ces personnes pensent à des entreprises qu'elles pourraient créer, prennent connaissance de la marche à suivre pour devenir un entrepreneur et se lancent dans la création et le démarrage d'une entreprise".

Globalement, on peut noter que les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat considèrent l'entrepreneur comme un leader dans les affaires. L'acte d'entreprendre est perçu comme le résultat d'une suite d'événements permettant la création d'entreprises où le rôle de l'entrepreneur est capital dans la création et la concrétisation de son projet.

### **1.2. L'accompagnement entrepreneurial**

(Blouin, Bergeron, 1997) ont mis l'accent sur la " Présence physique, psychologique et professionnelle d'un intervenant dans une phase d'adaptation, de réadaptation ou d'intégration sociale dans le but d'assurer le bon déroulement de cette phase ".

Nous retrouvons les mêmes préoccupations chez Hernandez en 2001, chez Bisk en 2002 et reprises par Albert et d'autres en (2003). Ils insistent sur la place prépondérante (des incubateurs) dans la mise en relation de l'entrepreneur avec des réseaux de conseils et de coaching. Ils sont rejoints en cela en (2012) par Ziane qui recentre le problème sur le jeune entrepreneur en mettant l'accent sur les "Trois formes de compétences nécessaires à sa réussite entrepreneuriale : les compétences relatives à l'organisation de l'entreprise, l'insertion dans les réseaux d'affaires et l'épanouissement personnel de l'entrepreneur".

L'accompagnement entrepreneurial soutenu par (Curzin et Fayolle, 2004) est vu, sous l'angle d'aide à la création de l'entreprise, en qualité de soutien, de suivi et d'apprentissages à acquérir, pour mieux mener à bien le projet. Ils notent aussi que " l'accompagnement vise à permettre à l'entrepreneur d'agir par lui-même, sans « faire à sa place » et donc, de le rendre autonome". Le rôle positif des pépinières d'entreprises dans le processus d'émergence économique a été souvent cité par les chercheurs. Ils ont montré que l'accompagnement entrepreneurial par des structures extérieures est primordial pour les phases de maturation du projet de création. La conclusion nous parvient de (Sammot, 2003) qui soutient l'idée d'un accompagnement « pertinent ». Pour cet auteur, il faut dépasser la logique actuelle fondée sur

les seuls accès à l'information et à une formation standardisée qui n'a pas donné les résultats attendus. Une notion-clé développée par cet auteur est celle d'un accompagnement ancré dans la durée, synonyme d'une relation symbiotique entre accompagnant et accompagné.

L'accompagnement dans le domaine de l'entrepreneuriat tel que nous le concevons serait cette capacité à développer chez l'entrepreneur naissant, trois formes de compétences nécessaires à sa réussite entrepreneuriale : les compétences relatives à l'organisation de l'entreprise, l'aide pour l'insertion dans les réseaux d'affaires et l'épanouissement de la personnalité dans sa dimension cognitive, émotionnelle et comportementale.

### **1.3. L'incubation**

Le concept d'incubation d'entreprises est en évolution d'où la difficulté d'en trouver une définition unique. (Hansen, al, 2000) donnent une explication basique, se rapportant aux principes fondamentaux les plus souvent évoquées à propos de la définition de l'incubation. Ils s'entendent sur la mise à disposition aux incubés, des locaux partagés et des services d'appui. La prestation de services d'encadrement, de mentorat, de gestion de la propriété intellectuelle et de réseautage a, récemment, reçue plus d'attention. La définition que nous retenons, compte tenu des spécificités de notre étude, est celle de (Hackett, Dilts, 2004) qui, pour lui, " Un incubateur d'entreprises offre des locaux à bureaux partagés [...] dans le dessein de fournir [...] un système stratégique, à valeur ajoutée d'intervention, de suivi et d'aide [...] afin de favoriser la réussite d'une nouvelle entreprise, tout en maîtrisant simultanément le coût d'un éventuel échec [...] Il est important de ne pas perdre de vue la totalité de l'incubateur [...] C'est un réseau d'individus et d'organisations ". Si on se réfère à la littérature existante sur le sujet, on peut en déduire que l'incubateur est une structure organisationnelle qui sert à aider l'entreprise nouvellement créée ou en voie d'être créée, d'acquérir les compétences entrepreneuriales nécessaires pour son développement.

### **1.4. La compétence**

Le concept de « compétences » renvoie aux différentes mutations et aux nouvelles exigences que le monde du travail a connues, notamment, en ce qui concerne la formation dans les ressources humaines. Cette notion fait référence aux capacités que l'individu peut mobiliser pour agir efficacement dans une situation donnée. La compétence se situe donc au point de rencontre entre les savoirs et les potentialités d'une personne et les exigences et les potentialités d'une situation, comme l'indique (Fabienne, 2011).

L'ensemble des définitions converge plus ou moins vers les mêmes visions à savoir l'initiative à entreprendre, de l'expérience et des connaissances préalablement acquises. Le tout, mené par une intelligence d'adaptation aux différentes situations professionnelles rencontrées dans les démarches entreprises. Ici, nous rejoignons (Lichtenberger, 1999) qui insiste sur le concept de la méta-cognition. Les connaissances métacognitives se réfèrent à la conscience et à la connaissance qu'un sujet déterminé a de ses processus cognitifs. Il distingue toutefois, la compétence de la qualification. Car si la qualification fait appel aux connaissances techniques spécifiques aux postes de travail occupés, à l'inverse, la compétence renvoie aux capacités cognitives utilisées par l'employé en vue d'une meilleure maîtrise de son travail. Nous retenons aussi, (Le Boterf, 1997) qui note que " L'individu dans la réalisation de ses activités combine un double équipement de ressources : des ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience, ressources physiologiques, émotionnelles, culture, valeurs...) et des ressources liées à l'environnement (installations, machines, moyens, informations, réseaux relationnels et professionnels, réseaux documentaires, banques de données, réseaux d'expertise, culture professionnelle du collectif de travail...) ".

Bien entendu, le côté équipement matériel est logiquement nécessaire et tout à fait complémentaire à toute forme de compétence, c'est l'apport indéniable à l'aboutissement de toute action. La définition proposée par (Charles-Pauvers, al, 2006) faisant référence à de

nombreux auteurs. Il regroupe à ce sujet, leurs propositions de définitions sous forme de modèle tricomponentiel de construction de la compétence et comment la mobiliser. Il évoque à ce sujet :

- " La connaissance du comment comprendre les qualifications et connaissances susceptibles d'être pertinentes dans l'exercice d'une activité professionnelle ;
- la connaissance avec intégration des relations professionnelles et des réseaux sociaux susceptibles d'engendrer des informations et des opportunités ;
- la connaissance du pourquoi prend en compte les valeurs, croyances, intérêts et d'autres éléments d'identité ".

Travaillant sur la compétence, (Le Boterf, 1997) note que, seules les manifestations de celle-ci peuvent être observées et évaluées. Il inscrit le sujet au centre du processus d'acquisition et de mobilisation de la compétence. " L'individu réalise avec compétence, des activités en combinant un double équipement de ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience, ressources physiologiques, émotionnelles, culture, valeurs...) et des ressources liées à l'environnement (installations, machines, moyens, informations, réseaux relationnels et professionnels, réseaux documentaires, banques de données, réseaux d'expertises, culture professionnelle du collectif de travail...) ".

D'où l'apparence du « référentiel de compétence » afin de mieux la mesurer, du fait qu'elle est produite comme le note (Wittorski, 1998) " Finalisée, la compétence est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée/reconnue socialement ". Elle renvoie aussi " Au triptyque savoir/savoir-faire/savoir-être et l'atteinte d'un résultat, un but fixé dans une situation donnée " (Gilbert, Parlier, 1992).

### **1.5. Les courants de pensée de l'entrepreneuriat**

La littérature portant sur l'entrepreneuriat a connu une évolution ces dernières années élargissant les recherches de l'entrepreneuriat à d'autres champs disciplinaires. De nombreux travaux ont été entrepris au cours des vingt dernières années, à l'instar de (Bruyat, 1993), (Verstraete, 1997), (Van de Ven 1999), (Marchesnay, 1999), (Sammut, 2000), pour ne citer que ceux-là. Vers la fin du vingtième siècle, les chercheurs s'intéressent aux profils et à la personnalité de l'entrepreneur, (Vesper, Gartner, 1997) y relèvent quelques traits de personnalité : habiletés, talents, motivations, visions qui toutefois ne sont pas toutes concluantes. L'apport psychologique comme aide apporté aux entrepreneurs a été soutenu par de nombreuses études, à l'exemple de l'étude relative aux représentations de la logique d'accompagnement psychologique, comme souligner, par (Khelil, Khiari, Smida, Zouaoui, Gomez, Mejia, 2010), citée par Virginie Gharbi et Olivier Torres. Ces chercheurs se sont intéressés, au processus de création, aux traits personnels de l'entrepreneur ou encore aux réseaux d'aide. Ils s'accordent sur l'importance de l'accompagnement entrepreneurial dans la réussite des entreprises naissantes. L'apport des sciences sociales, a certes, beaucoup apporté en ce qui concerne la compréhension de l'activité économique, en tant que fait social et psychologique. (Cunningham, Lischeron, 1991) en distinguent six écoles. La première considère l'entrepreneur comme une personne dotée de perceptions intuitives et innéistes. C'est un être exceptionnel qui dispose de caractéristiques psychologiques particulières et des traits de personnalité qu'on ne retrouve pas chez les personnes ordinaires. Va suivre, celle, qui met en avant les capacités de l'entrepreneur et les opportunités offertes par le marché. La troisième école s'inscrit dans le courant des économistes. leurs travaux ont porté notamment, sur l'innovation (Schumpeter et Drucker et bien d'autres) ou sur l'opportunité (Mises, Hayek, Kirzner) mais aussi des spécialistes des sciences de gestion qui ont mis en avant tout le processus de reconnaissance de possibilité, comme (Stevenson, Gumpert, 1985), (Bygrave, 1994) et autres. C'est à partir de cette capacité créative à innover pour développer l'entreprise et gagner des parts de marché que l'on peut différencier les porteurs de projets des individus ordinaires. La quatrième école, porte sur la capacité d'organisation des porteurs de projets

pour concrétiser des opportunités d'affaires. D'ailleurs, ces personnes ont cette compétence de poursuivre avec détermination le parcours tracé pour faire aboutir leur projet. (Bird 1988), note que l'appropriation d'outils de management permet de développer les différentes potentialités chez les jeunes créateurs. Celle-ci, considère l'entrepreneur comme « un leadership et un visionnaire », c'est-à-dire comme quelqu'un d'exceptionnel. La sixième école s'intéresse à l'intrapreneur qui serait en charge de la création de nouveaux produits et marchés dans une organisation existante. (Fayole, 1999) note que l'intrapreneuriat permet aux entreprises d'innover, de se développer et de diversifier leurs activités dans d'autres domaines. Les compétences intrapreneuriales peuvent ainsi être utilisées avec profit dans les organisations existantes. Il est à rappeler que, (Giffort, Pinchot, 1978) ont mis l'accent sur l'intrapreneuriat en désignant un individu d'une entreprise ou un groupe de salariés bénéficiant d'une certaine autonomie dans leur mode de fonctionnement et de pensée. Ils prennent de plus en plus de responsabilité, avec un projet viable, ce qui les prépare à devenir les managers de demain. D'où la définition du terme « intra prendre », qui signifie entreprendre en interne. C'est la possibilité de trouver de nouvelles sources d'innovation dans l'entreprise. À partir de cela, de nouveaux comportements peuvent apparaître, la parole se libère avec plus d'initiative et moins de crainte à l'erreur. Alors que (Burgelman, 1983) insiste sur " Les comportements entrepreneuriaux, individuels ou collectifs, comme l'orientation vers les opportunités, ils peuvent permettre à des entreprises d'innover, de se développer et de diversifier leurs activités dans d'autres domaines ".

Enfin, Fayolle, en 2002, résume les différents courants précédents, par trois approches : la première dite fonctionnelle, la seconde dite centrée sur les individus (portant sur les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs) et la dernière dite processuelle (consiste à cerner le phénomène complexe et multidimensionnel du projet entrepreneurial, durant les différentes phases de sa maturation).

### **1.6. Accompagnement entrepreneurial et développement des compétences**

Selon (Smilor, 1987), c'est dans les années 1980, avec le développement des structures d'accompagnement dédiées aux incubateurs et pépinières d'entreprises que la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial a émergé. Cependant, deux types d'accompagnement ont apparu, depuis. Le premier modèle est centré sur le projet et l'acte d'entreprendre et le second sur la personne, notamment l'épanouissement de la personnalité du créateur d'entreprise, à travers le coaching. C'est ainsi que les approches pédagogiques adoptées dans le cadre de programmes de formation et du coaching ont contribué à la remise en cause du modèle centré uniquement sur le projet. Car, l'objectif d'une pédagogie entreprenante est de développer chez les apprenants des habiletés personnelles associées aux capacités d'entreprendre dans son sens large. En effet, la démarche faisant référence aux compétences entrepreneuriales fait appel aux travaux qui ont tenté d'expliquer le succès entrepreneurial, par les traits de la personnalité et les motivations de l'entrepreneur. Et si certains, ont fait valoir les multiples compétences, en se référant au comportement du créateur d'entreprise" comme (Gartner, 1988), ou (Hambrick, Crozier, 1985) et (Milton, 1989), qui retiennent « l'agir », sur les actions des entrepreneurs " Avec en eux leurs compétences, comme la capacité à élaborer une vision d'affaires ". Nous citerons (Herron et Robinson, 1993) qui relèvent sept compétences " La capacité de concevoir des produits/services, d'évaluer les diverses compétences de l'entreprise, de comprendre son secteur d'activité et ses tendances, de motiver son personnel, de créer des fonctions relations d'influence dans son réseau d'affaires, de planifier et d'administrer les activités de l'entreprise et d'implanter des opportunités ". Il est à signaler que ces aspects relèvent des dimensions cognitives de l'entrepreneur. Ces aspects sont fortement développés par de nombreux auteurs, du fait qu'ils représentent des atouts majeurs pour l'accomplissement du projet à travers le l'épanouissement de la personnalité dans ses dimensions cognitives, comportementale et émotionnelles. (Blouin, Bergeron, 1997), ont mis

l'accent sur la " Présence physique, psychologique et professionnelle d'un intervenant dans une phase d'adaptation, de réadaptation ou d'intégration sociale dans le but d'assurer le bon déroulement de cette phase ". Nous retrouvons les mêmes préoccupations chez (Hernandez, 2001), puis chez (Bisk, 2002) et reprises par (Albert, 2003). Ces chercheurs insistent sur la place prépondérante (des incubateurs) dans la mise en relation de l'entrepreneur avec des réseaux de conseils et de coaching. (Ziane, 2012) met l'accent sur les " Trois formes de compétences nécessaires à la réussite entrepreneuriale : les compétences relatives, à l'organisation de l'entreprise, à l'insertion dans les réseaux d'affaires et à l'épanouissement personnel du porteur de projet ". Ces trois dimensions vont, semble-t-il, permettre aux coachés d'être mieux outillés pour concrétiser son projet entrepreneurial.

- Le développement des compétences personnelles

Il s'agit d'aider les créateurs à développer leurs compétences par un processus d'apprentissage s'appuyant sur le développement de leur personnalité dans ses aspects cognitif, comportemental et émotionnel. L'objectif est d'amener les créateurs à approfondir le lien entre ses aspirations et les ressources, les compétences détenues et celles requises par le projet (Bruyat, 1993). Il y a lieu donc, d'amener l'individu à concevoir les implications de son projet en vue d'un changement à un niveau individuel. L'incubateur s'inscrit dans la dialectique individu-projet par un travail pédagogique visant à cerner et affiner les caractéristiques personnelles qui permettent le développement personnel. Certains chercheurs considèrent que l'entrepreneuriat s'inscrit dans un processus d'apprentissage. (Minniti, Bygrave, 2001), note que l'entrepreneuriat serait lui-même un processus puisque gérer une nouvelle organisation implique forcément de nouveaux apprentissages pour l'entrepreneur. L'entrepreneuriat serait pour d'autres, cette façon dans l'entrepreneur montre de nouvelles interprétations, tout comme dans sa manière de gérer et d'organiser son entreprise (Rae, Carswel, 2001). Selon (Dokou, 2002 ; Morrison, Bergin-seers, 2002) plusieurs entrepreneurs, se plaignent de la formation offertes à eux, mais qui n'est pas adaptée à leurs besoins, suggérant qu'on devrait davantage tendre vers un processus individualisé. Le mentorat de l'entrepreneur constituait une approche suffisamment personnalisée pour amener celui-ci à développer ses qualités de dirigeant (Bisk, 2002).

- Le développement des compétences collectives

Il s'agit de créer une dynamique d'apprentissage de groupe visant à développer le projet d'une manière plus opportune pour accroître sa valeur principalement à travers l'échange avec d'autres acteurs que les porteurs. Ce réseau d'acteurs est construit par le porteur avec l'assistance de l'incubateur comme la création d'un réseau. L'incubateur joue un rôle de filtre en créant autour des projets un environnement protégé pour assister le créateur dans son développement. Dans cette optique, les créateurs, en résidence à l'incubateur, sont encouragés à échanger sur les différents projets pour trouver des solutions. En ce sens, le modèle d'apprentissage est ici centré sur la co-conception où le porteur de projet comme le montre (Martinet, 1993). " Doit faire preuve d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable ". En effet, le projet de création à ce stade est souvent mal défini et les solutions d'organisation n'existent pas forcément a priori. On note que les recherches sur l'apport des structures d'appui concernant l'intégration des jeunes entrepreneurs dans les réseaux internationaux ne soient que très peu développées. Alors que l'internalisation s'impose de plus en plus pour l'entreprise aussi bien novice que innovante. Les porteurs de projets vont être amenés à rencontrer différentes personnes dans leur réseau d'affaires avec lesquelles ils vont pouvoir co-concevoir, même si, en dernier ressort, les décisions leur appartiennent (Schmith, 2005). Selon (Etienne, 2008), dans certains cas, les discussions engagées avec des personnes du réseau de l'entrepreneur, à propos des événements critiques, peuvent faciliter et stimuler sa réflexion et son apprentissage.

- Le développement des compétences organisationnelles

Il s'agit d'accompagner le développement d'un projet en une organisation aux compétences distinctives ou clés (Hamel, Prahalad, 1990) par un processus d'apprentissage organisationnel comprenant l'accès aux réseaux de connaissances, de ressources et d'acteurs. La problématique à ce niveau est celle de l'insertion d'une nouvelle organisation dans un environnement non pas conçu comme déterminé, mais contraint. La réception d'une nouvelle organisation va permettre de développer de nouvelles connaissances qui donneront lieu à des modifications au niveau de la structure de l'offre ainsi que des axes de développement envisagés. Le modèle d'apprentissage est ici centré sur la valorisation de l'organisation (Schmitt, 2005). Si l'incubateur se départit ici de son rôle protecteur pour inciter davantage le ou les entrepreneurs à s'exposer au jugement des parties prenantes, en particulier celui des clients, il reste en appui notamment si la jeune organisation se trouve en difficulté. Via son réseau d'experts, il propose de résoudre certains problèmes par du conseil en stratégie, marketing, etc. Néanmoins, la perspective est bien d'accompagner l'organisation vers le développement de ses pratiques et vers des modes de fonctionnement qui lui sont propres.

### **3. L'expérience algérienne dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial**

Accompagner les porteurs de projets innovants, par des formations spécifiques, ne serait que bénéfique. La formation en compétences entrepreneuriales, suscite de plus en plus d'intérêt pour les structures chargées de l'accompagnement des entreprises innovantes. Le même intérêt se fait aussi ressentir chez la nouvelle génération d'universitaires qui veulent se lancer dans la création d'entreprises. Des acteurs aussi bien, publics que privés, professionnels qu'universitaires, participent à la mise en place de programmes de formation en entrepreneuriat. L'objectif est de développer chez les porteurs de projets, par des approches pédagogiques variées, les compétences entrepreneuriales nécessaires pour leur carrière de futur leadership. L'incubation serait ce soutien à apporter aux jeunes diplômés, porteurs de projets, qui souhaitent se lancer dans la création d'entreprises. Elle concerne surtout les entreprises novices qui sont confrontées à des difficultés avant leur démarrage, afin qu'elles deviennent viables. Mais qu'il s'agisse d'entreprises innovantes ou d'entreprises naissantes, elles ont des difficultés à progresser, compte tenu, des contraintes environnementales.

C'est dans ce contexte que l'incubation d'entreprises se veut comme une structure de pilotage aux futures entreprises, qui sont encore fragiles mais engageantes pour se doter des capacités à même d'assurer leur pérennité. Compte tenu des contraintes auxquelles sont confrontés les jeunes futurs créateurs, l'accompagnement est très indiqué, notamment lorsque ces entreprises n'arrivent pas de mobiliser toutes leurs potentialités pour produire les résultats escomptés.

Pris sous cet angle, l'incubation jouera le rôle d'un accompagnateur où l'apprentissage du créateur est accéléré par l'expérimentation. C'est, donc, une structure d'accueil qui permet au porteur de projet à mobiliser des ressources et développer des compétences pour la création d'une nouvelle activité à valeur ajoutée. Selon (Chabaud et al 2002), " Les incubateurs universitaires ont pour vocation de favoriser le développement de conditions favorables (techniques, financières, humaines) à la création d'entreprises à partir de projets issus de la recherche publique ".

En Algérie, l'incubation est à sa première expérience. Les recherches sont encore à l'état embryonnaire, notamment les projets relevant de l'innovation. L'environnement économique a connu ces dernières années une évolution, compte tenu des mesures incitatives des pouvoirs publics pour l'accroissement des PME. La mise en place des structures d'accompagnement, à l'exemple du premier incubateur de Sidi-Abdallah, qui a ouvert ses portes en 2011, contribue à l'accompagnement des porteurs de projets innovants. L'objectif visé est de développer, par des supports d'aide les différents savoirs liés la promotion de l'entrepreneuriat.

Les structures d'appui se présentent sous les formes juridiques suivantes :



- incubateur : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets relevant du secteur de l'innovation, à l'instar de l'incubateur de Sidi-Abdallah. Ces structures dépendent du ministère de la télécommunication.

- ateliers de relais ou centres de relais : c'est des structures qui garantissent l'appui aux porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et des métiers d'artisanat à l'exemple des centres de facilitation et des pépinières d'entreprises sous l'égide du ministère de l'industrie et de la promotion d'investissement.

- hôtel d'entreprise : structure d'appui prenant en charge les porteurs de projets dans le domaine de la recherche scientifique.

L'amélioration de l'employabilité des diplômés universitaires est devenue une priorité des pouvoirs publics, compte tenu, du taux de chômage enregistré. D'où la nécessité d'assurer aux jeunes diplômés universitaires, par le biais de l'incubateur, des formations à la carte pour mettre en adéquation la formation théorique et la demande du marché économique en matière de compétences pratiques. À ce titre, les incubateurs peuvent constituer une source potentiellement viable à la création d'activités génératrices de revenus à travers la promotion de l'auto-emploi. Pour ce qui est de l'entrepreneuriat, les compétences requises pour le projet de création d'entreprises doivent s'alimenter tout au long de la formation pour s'achever à la fin du cursus universitaire, offrant aux futurs entrepreneurs toutes les acquisitions prometteuses d'une insertion économique.

À côté des cybers parcs et d'incubateurs que les pouvoirs publics ont mis en place, de nombreux incubateurs privés, soutenus par des fonds nationaux et internationaux, contribuent à leur tour, à l'accompagnement des porteurs de projets innovants, ou encore de start-up. Nous citerons à titre d'exemple : Algérie switch bed, TStart, Medafco – Alinov, Incubateur Femmes en économie verte, Incubateur CDTA, Incubateur ANVREDET et Incubateur INJAZ Algérie, incubateur DJEZZY, incubateur OOREDOO.

#### **4. Monographie de l'incubateur de Sidi-Abdallah**

Dans le contexte actuel de la globalisation marquée par la concurrence et un marché économique de plus en plus exigeant. Faisant appel à l'innovation et au progrès technologiques, l'Algérie a opté pour la mise en place des incubateurs. Ces structures permettent la valorisation des compétences des jeunes talents, créateurs d'idées novatrices qui seront des forces motrices du développement de l'intelligence économique et de l'entreprise savante. Ces espaces constituent une réplique aux nouveaux défis imposés par le chômage des diplômés de l'enseignement supérieur et le manque d'innovation dans les entreprises locales.

##### **4.1. L'incubateur de Sidi-Abdallah**

Ces images donnent un aperçu sur la splendide structure de l'incubateur de Sidi-Abdallah, mise en place en 2010, dédiée aux projets relevant du domaine de l'innovation, de la technologie de pointe, de l'économie numérique et de l'entreprise virtuelle.



Structure de l'incubateur de Sidi-Abdallah

#### **4.2. Localisation et caractéristique paysagère**

Situé à 50 km d'Alger, la capitale, l'incubateur de Sidi-Abdallah se trouve dans la ville de Mhalma de la wilaya de Tipaza, au sein de l'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques, dénommée (A.N.P.T). Cette agence, qui est créée par décret exécutif n° 04 - 91 du 24 mars 2004, est sous tutelle du ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (M.P.T.I.C). L'incubateur est conçu comme une structure d'appui à l'innovation, centrée sur les TIC et sur la création d'entreprises innovantes. Situé au cœur du Cyber Parc, il dispose, d'un bâtiment intelligent de 9800 m<sup>2</sup> dont 2150 m<sup>2</sup> de surface avec, deux terrasses, un restaurant, une cafétéria, un atrium et un parking de 120 places. L'incubateur, accompagne la conception de produits et services innovants dans les TIC. Il identifie, sélectionne les projets développant des technologies prometteuses et accompagne les porteurs de projets dans leurs parcours d'inventeurs. S'appuyant sur des moyens technologiques de pointe, il offre des services en fonction des besoins spécifiques des clients potentiels dans le domaine de nouvelles technologies.

#### **4.3. Les services offerts**

- Offrir un cadre de travail agréable et convivial où les incubés se font accompagner, tout au long du développement de leur projet, par des coachs des intervenants et experts ;
- Apporter aux incubés les multiples savoirs relatifs à l'entrepreneuriat par un accompagnement, durant toute la période d'incubation plus ou moins personnalisé, des coachs et des consultants pour le bon suivi ;
- Organiser des sessions collectives et personnelles pour sensibiliser les porteurs de projet sur des domaines qui se rapporte au : finance, gestion, ressources humaines, fiscalité et autres aspects ;
- Fournir un espace très varié qui permet aux créateurs d'entreprise d'évoluer dans un climat agréable, à travers la présentation de leur projet, d'échange favorable, en s'appuyant sur les expériences des uns et des autres ;
- Offrir aux porteurs de projets des occasions d'affaires à travers l'organisation des événementiels et des espaces d'opportunités permettant la mise en valeur les projets hébergés au sein de l'incubateur.
- Proposer aux porteurs de projets des locaux à moindre coût, disponibles au sein de l'incubateur ;

## **5. Démarche et outils d'investigation**

Même si la volonté existe de faire des structures d'appui un levier stratégique pour faire face aux problèmes de disparition des entreprises et remédier à la vulnérabilité liée aux conditions de création de nouvelles entreprises, il y a lieu de noter que l'investissement dans ce créneau et à ce rythme traduit la carence enregistrée dans ce domaine. L'absence de critères d'évaluation « homogène et unanime » rend difficile la mesure de l'efficacité des incubateurs, notamment, si on veut aller au-delà des indicateurs d'évaluation « externes », aussi bien en matière d'entreprises créées qu'en nombre d'emplois générés.

Nous nous sommes rapprochés de l'incubateur pour tenter de comprendre les mécanismes et procédures mis en place dans la relation de structure d'accompagnement – porteurs de projets et/ou entreprise accompagnée. Pour y parvenir, nous avons retenu, comme éléments de première appréciation d'efficacité, trois indicateurs, à savoir : le développement organisationnel, le développement de réseau, le développement personnel. Nous avons procédé à l'évaluation des offres de service et les multiples moyens mobilisés, afin de cerner les acquisitions des jeunes entrepreneurs qui se lancent dans des projets de création. Pour y arriver, nous avons opté pour la méthode descriptive, utilisée souvent pour retracer et analyser des événements et des faits tels qu'ils se produisent dans la réalité. Deux outils d'investigation ont été conçus : la fiche descriptive monographique de l'incubateur et le guide d'entretien semi-directif auprès de 17 porteurs de projets incubés. Le but était, d'évaluer comment inscrire les compétences développées chez les porteurs de projets dans une logique entrepreneuriale surtout que celles-ci est rattachée à celle de la performance de l'entreprise créée.

### **5.1. Les indicateurs d'évaluation des compétences entrepreneuriales**

Il s'agit de mettre à l'étude les éléments permettant de se prononcer sur la fiabilité de la politique d'accompagnement en termes de compétences entrepreneuriales mis au profit des porteurs de projets innovants. Nous avons opté pour l'étude qualitative, auprès de l'incubateur et des porteurs de projets incubés, afin d'évaluer l'impact des acquisitions transmises par l'incubateur aux entreprises incubées. Nous avons réparti les compétences en trois dimensions : le développement des compétences organisationnelles, le développement des compétences collectives et le développement des compétences personnelles.

a- Les compétences organisationnelles :

- le conseil stratégique
- l'élaboration de diagnostic
- le plan d'affaires
- le conseil et le marketing
- les relations publiques et communications
- la comptabilité
- le conseil pour les affaires juridiques
- la formation dans la gestion des ressources humaines

b- Les compétences collectives :

- la mise en place d'un réseau de consultation attentif aux besoins des entreprises incubées
- la négociation des accords profitables aux porteurs de projets
- la mise en place des outils permettant la pénétration des réseaux d'affaires
- le renforcement du réseau interne et externe des porteurs de projet.

c- Les compétences personnelles :

L'objectif dans ce modèle d'apprentissage est le développement personnel qui vise la réalisation de soi à travers le projet. Ces compétences sont composées de trois aspects :

- les compétences comportementales : elles concernent, les bonnes pratiques du manager, son implication, sa persévérance, son endurance, les techniques de maîtrises des réunions

d'affaires, la réduction de ses résistances dans les relations d'affaires, l'autonomie dans la gestion du projet, la résolution des conflits au sein de l'équipe.

- les compétences émotionnelles : elles se rapportent, à la capacité de résister au stress, au self-control, à la bonne estime de soi, à la confiance et à la réalisation de soi, au besoin d'accomplissement et à la motivation, gain en assurance dans ses comportements.

- les compétences cognitives : elles portent sur le développement des capacités créatives latentes, à la bonne représentation et mentalisation du projet, à la bonne perception du risque, à la prise de bonnes décisions, et à la capacité à traiter des situations nouvelles, complexes et paradoxales. Ainsi qu'à apprendre à renouveler son énergie, à la maîtrise des techniques de résolution de conflits et à la connaissance et la maîtrise des outils de négociation.

## **6. Résultat et analyse de la recherche**

### **6.1. Présentation des résultats**

Notre discussion portera au préalable sur les caractéristiques de la population enquêtée, nous exposerons par la suite les résultats portant sur les indicateurs de réussite de l'incubation.

- Caractéristiques des entrepreneurs hébergés

La totalité des projets de création relève du secteur des technologies, créneau actuellement porteur d'opportunités d'affaires. Les porteurs hébergés sont de la catégorie d'âge des 24-32 ans. 47,33 % sont âgés entre 24 et 27 ans, 19,17 % entre 28 et 30 ans et 30 % sont de la tranche des 29-32 ans. Cette donnée conforte les recherches qui montrent que la tranche d'âge des 24 et 27 ans est la plus représentée, notamment pour les diplômés universitaires, créateurs de projets. 90 % des enquêtés, sont des diplômés de l'enseignement supérieur contre seulement 10 % qui relève de la formation professionnelle. Pour les universitaires, 38 % sont des ingénieurs en informatique et en télécommunication, 32 % sont titulaires d'un DESS (mastère spécialisé en management et en gestion) et 30 % des techniciens supérieurs en informatique. Ces spécialités expliquent la tendance fortement constatée pour les projets se rapportant aux NTIC.

- Représentation des jeunes des structures d'accompagnement

Les jeunes porteurs de projets considèrent que les structures dédiées à l'accompagnement permettent réellement l'acquisition des savoirs relatifs à l'entrepreneuriat, surtout pour ceux qui se lancent pour la première fois dans la création d'entreprise. Pour ce qui est des difficultés rencontrées, ils classent le problème de financement en première position, les difficultés liées à la gestion en deuxième position ; la difficulté à avoir des parts de marché en troisième position et en dernière position l'amorçage. Ces résultats confortent celles faites dans d'autres pays et où le financement demeure les obstacles environnementaux auxquels sont confrontées les entreprises naissantes.

- Services offerts par les incubateurs :

Les jeunes entrepreneurs ont une représentation positive des services offerts par l'incubation. Même, si celle-ci offre des services plus ou moins standard, il n'en demeure pas moins que dans l'ensemble, les jeunes créateurs d'entreprises reconnaissent les biens faits de l'accompagnement. En ce qui concerne les apprentissages acquis lors de leur incubation, les jeunes entrepreneurs admettent qu'ils ont beaucoup acquis dans le domaine du management opérationnel, gestion, finance, droit, marketing et business plans. Pour ce qui est des services offerts, les trois quarts de la population considèrent que les formations dispensées, en ce qui concerne, le management, le marketing, la gestion leur a permis de mieux gérer leur entreprise. Pour ce qui est de l'intégration dans les réseaux d'affaires, ils considèrent que l'incubation leur a permis de tisser des liens d'une part entre les entrepreneurs eux-mêmes et d'autre part d'intégrer le réseau entrepreneurial aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. La grande majorité, considère que les espaces offerts par l'incubateur (séminaires, conférences, foires, expositions, Internet) leur ont permis de nouer des relations d'affaires et de profiter des opportunités qu'offre le réseau en matière de marché et de

partenariat. Quant au développement personnel, nombreux les jeunes entrepreneurs qui considèrent qu'ils ont acquis un savoir-être important, qui leur a permis d'être mieux doté de savoirs, en vue mieux gérer leur stress, de résister et de prendre les bonnes décisions et de l'accomplissement de soi à travers la réalisation de soi à travers la concrétisation de leur projet.

## **6.2. Discussion des résultats**

Les résultats de l'enquête se sont révélés importants à plus d'un titre. Ils ont permis de cerner la valeur ajoutée de ces structures en matière de transmissions des compétences entrepreneuriales aux porteurs de projets. Quelles qu'elles soient les lacunes enregistrées concernant l'intervention des services concernés à travers les prestations proposées, il est à noter, que l'accompagnement tel qu'il est pratiqué au niveau de l'incubateur présente de nombreux points positifs. Les résultats recueillis corroborent les recherches faites dans d'autres pays soulignant l'effet positif de l'accompagnement concernant le développement des compétences entrepreneuriales. Pour les savoirs acquis en matière de compétences organisationnelles, relatifs à la première hypothèse émise, il est à préciser, que celle-ci se trouve confirmée par le fait que la structure apporte l'assistance nécessaire pour que les porteurs de projets puissent avoir l'appui adéquat à leur demande. L'analyse des entretiens confirme les biens faits de cette structure qui offre le savoir entrepreneurial nécessaire aux futurs créateurs accompagnés. À ce titre, celui-ci permet l'acquisition des connaissances dans le domaine du management, de la gestion administrative, du marketing et des finances. Quant à la deuxième hypothèse, portant sur les réseaux d'affaires et professionnels, les données recueillies confirment la contribution de l'incubateur à la mise en réseau des porteurs de projets. Les réponses aux questions posées montrent leur insertion dans les réseaux professionnels à travers les programmes lancés tout au long du parcours d'accompagnement par l'incubateur. Il y a lieu de noter, que cette hypothèse va dans le sens des recherches qui soulignent l'impact des réseaux d'affaires dans la réussite entrepreneuriale. À l'exemple de (Gibb, 1997) qui souligne bien évidemment, l'intérêt d'intégrer le réseau précisant " L'entrepreneur possède aussi un potentiel d'apprentissage par le biais de réseaux, ainsi l'intégration de l'apprentissage de l'entrepreneur au sein même de l'entreprise et de son réseau immédiat augmente l'ampleur de l'apprentissage et même la motivation de celui-ci, étant donné le lien étroit entre « apprentissage » et « application concrète ». Cet intérêt particulier que ces structures accordent aux réseaux professionnels est conforté par les propos de (Chabaud et al, 2003) qui relèvent l'importance des réseaux d'affaires dans la réussite des jeunes créateurs d'entreprises." Cette nouvelle représentation des missions de l'incubateur lui a permis de passer d'une entité statique porteuse de ressources et de compétences en adéquation avec ces projets des créateurs en une structure dynamique permettant l'accompagnement et la mise en réseau ". Pour ce qui est de la troisième hypothèse, qui a trait au développement personnel, les données obtenues permettent de noter que les modes opératoires pour le développement personnel sont manquants et méritent d'être revus et insérer dans une vision entrepreneuriale personnalisée. Pour développer cette compétence, il y a lieu de faire appel à un personnel qualifié, afin que les porteurs de projets puissent s'épanouir et développer toutes leurs potentialités créatives, les comportements adéquats et le savoir-être nécessaire au bon management. (Minniti, Bygrave, 2001) considèrent que " Tout le comportement du créateur à un schéma cognitif sur lequel reposent la prise de décision, l'attention, la qualité du traitement de l'information et bien d'autres fonctions mentales qui influent considérablement sur le choix du comportement entrepreneurial ".

Certes, des efforts sont entrepris par les accompagnateurs pour soutenir psychologiquement les jeunes créateurs d'entreprises, mais il y a lieu d'attirer l'attention des responsables sur la nécessité de remédier à la carence enregistrée en ce qui concerne le développement personnel.

Pour que la prise en charge soit efficace, il est souhaitable de faire appel à un personnel spécialisé dans le domaine du développement personnel. Une sorte de conseiller, pas en affaires, mais, plutôt un professionnel pour ressourcer le jeune créateur et développer en lui l'éveil de l'esprit entrepreneurial par un travail cognitivo- comportemental, notamment, en ce qui concerne la mentalisation du projet, du choix dans la prise de décision, en assurance personnelle et en intelligence émotionnelle.

Il est à rappeler, eu égard de l'importance du développement personnel des futurs créateurs d'entreprises, les travaux de (Ghos, Ray 1997) qui se sont intéressés aux rôles de l'attitude face au risque et de l'intolérance à l'égard de l'ambiguïté comme déterminants du comportement de choix du créateur soulignent que " Ces éléments discriminants reflètent l'influence des caractéristiques cognitives individuelles ". Dans la même visée, (Bisk, 2002) souligne l'importance du mentorat dans l'accompagnement des créateurs d'entreprises " Le mentorat de l'entrepreneur constituait une approche suffisamment personnalisée pour amener celui-ci à développer ses qualités de dirigeant ". Cette nouvelle vision de l'accompagnement personnalisé est fortement soutenue par (Gasse, 2002) qui résume l'importance des caractéristiques psychologiques dans la création d'entreprise " L'entrepreneur-type a un fort besoin de réalisation personnelle ; il a confiance en lui ; il veut être autonome et indépendant ; il aime les risques modérés ; et il est plein d'énergie et de motivation ".

### **Conclusion**

Les résultats obtenus des entretiens avec les porteurs de projet, ayant été incubés, permettent de noter que ces derniers ont une perception positive quant à l'apport de l'incubateur, notamment, en ce qui concerne le volet accompagnement entrepreneurial. Mais au-delà de la privation du soutien financier, tant déplorée par les porteurs de projets, toutefois, l'incubateur leur a fourni toute l'assistance nécessaire, notamment, celle qui se rapporte aux compétences organisationnelles et managériales. L'incubateur de Sidi-Abdallah est une importante passerelle entre la recherche scientifique, le monde économique et celui des affaires. Compte tenu, que d'amélioration de l'employabilité des diplômés universitaires est devenue une priorité des pouvoirs publics. Les objectifs de ces structures seraient d'assurer aux jeunes diplômés, à travers une palette de formation à la carte, des besoins spécifiques, mais aussi d'aboutir à une synergie entre la formation théorique et la demande du marché économique en matière de compétences pratiques. À ce titre, les incubateurs peuvent constituer une source potentiellement viable à la création d'activités génératrices de revenus à travers la promotion de l'auto-emploi, en vue d'atténuer le taux de chômage des diplômés. Pour ce qui est de l'entrepreneuriat, les compétences requises pour le projet de création d'entreprises devraient s'alimenter tout au long de la formation pour s'achever à la fin du cursus universitaire, offrant aux futurs entrepreneurs toutes les acquisitions d'une insertion économique prometteuse. Ces structures d'appui peuvent contribuer par leur savoir faire à la professionnalisation des diplômés universitaires et du coup à leur intégration socio-économique.

### **Bibliographie**

- Albert, P. (2003), « Les incubateurs sont-ils au service des entrepreneurs? Annales des mines », décembre, 27-29.
- Albert, P., Fayolle, A., Marion, S. 1994, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », Revue Française de Gestion, 100-112.
- Albert, P. ; Bernasconi M. ; Gaynor G., (2003), Incubateurs et pépinière d'entreprises : un panorama international, L'harmattan, Paris.
- Bisk, L. (2002), « Formal entrepreneurial mentoring : the efficacy of third party managed programs », Career Development international, vol 7, n°5, p. 262-270.
- Blouin, M., Bergeron, C. (1997), Dictionnaire de la réadaptation , tome 2 : termes d'intervention et d'aides techniques. Québec: Les Publications du Québec, pp. 11-164.

- Bird B.J., (1988), « Implementing Entrepreneurial Ideas : The Case for Intention », *Academy of Management Review*, , vol. 13, n° 3, p. 442-453.
- Burgelman, R A. (1983), « A Model of the Interaction of [5] Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy ». *Academy of Management Review*.
  - Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologique et modélisation* . Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Grenoble II.
  - Chabaud, D., Charriere, V., Ehlinger, S., Perret, V., Revault, N. (2002), « Entrepreneuriat, pépinières et incubateurs : un programme de recherche focalisé sur les structures d'accompagnement », XVIème Journées Nationales des IAE, septembre, Paris.
  - Chabaud D., Ehlinger S., et Perret V. (2003), « les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré.», Acte de la XIIème Conférence de l'association Internationale de Management Stratégique, Carthage 3, 4, 5 et 6 juin.
  - Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D., Roussel, P. (2006), « Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche », *Notes du LIRHE*, n°436.
  - Charrue-Duboc, F (Dir.). (1995), *Des savoirs en action : contributions de la recherche en gestion*, l'Harmattan, Paris.
- 
- Cunningham, J B., Lischeron, J. (1991), « Defining entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, Vol.29, n°1, pp. 45-61.
  - Cuzin, R, Fayolle, A. 2004, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprises », *La revue des sciences de gestion, direction et gestion*, n°210, pp. 77-88.
  - CSES (Centre for Strategy & Evaluation Services). (2002), *Benchmarking of Business Incubators, Final Report, commission Européenne*, mimeo.
  - Etienne, ST J. (2008), « La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 7, n°1, p. 6.
  - Fayolle, A. 2002, « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », *Actes du 6<sup>e</sup> congrès international francophone sur la PME*, HEC Montréal.
  - Fillion, Louis Jacques. (1991), « Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur », *Les éditions de l'entrepreneur*, 271 pages.
  - Gartner, W B. 1988, « Who is An Entrepreneur? Is the Wrong Question », *American Journal of Small Business*, Vol. 12, N° 4, pp. 11-3.
  - Gasse, Y. (2002), « Les créateurs d'entreprises et les influences de leur environnement ». 6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME - Octobre- HEC – Montréal.
  - Ghosh, D., Ray, M R. (1997), « Risk, Ambiguity, and decision choice: some additional evidence », *Decision Sciences*, vol.28, n°1, pp. 81-104.
  - Gibb, A. 1997, « firms'training and competitiveness: Building upon the small business asa learning organisation», *International Small Business Journal*, vol. 15(3), pp. 13-29.
  - Gilbert, P., Parlier, M. (1992), « La compétence : du mot-valise au concept opératoire», in *Actualité de la Formation Permanente* n 116, Hambrick, D.C & L.M.
  - Hackett, S M., Dilt, D M. 2004, « A Systematic Review of Business Incubation Research », *Journal of Technology Transfer*, 29, pp. 55-82.
  - Hambrick A, D C et Crozier, L M. 1985, « Stumblers and stars in the management of rapid growth », *Journal of Business Venturing*, n°1, pp. 31-4.
  - Hamel, G, Prahalad, C. (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, p. 63-76.
  - Hansen, M., T, Nohria, N., Berger, J A. (2000), « The State of the Incubator Market Space », *Harvard Business School*, June.

- Hernandez, E M. (2001), L'entrepreneuriat : approche théorique, Editions L'Harmattan.
- Hernandez, E M. 2002, « De l'entrepreneuriat au modèle entrepreneurial », Revue Française de Gestion, n° 138, p.99-109.
- Herron, L.A ; Robinson, R.B., (1993), « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », Journal of Business Venturing, vol. 8, p. 281-294.
- Laviolette, E.M & Loue, C. (2006), « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel ». 8ème CIFEPME, HEC Fribourg, Suisse, octobre, p. 25-27.
- Le Boterf, G. (1997), De la compétence à la navigation professionnelle, Ed. d Organisation.
- Lichtenberger, Y. (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale » in Formation Emploi n°67,
- Lorrain, J et Dussault, B A. (1998), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire » (QCE), CIFEPME, Nancy. Metz.
- Martinet, A C. (1993), « Stratégie et pensée complexe », Revue Française de Gestion, p. 64-72.
- Milton, D.G. (1989), « The complete entrepreneur, Entrepreneurship Theory and Practice », vol. 13, p. 9-19.
  
- Minniti, M et Bygrave, W. (2001), « A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning », Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 25, n°3, p.5-16.
- Rae, D., M. Carswell. (2001), « Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning ». Journal of Small Business and Enterprise Development 8 (2): p.150-8.
- Sammut, S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », Revue Française de Gestion, vol. 3, n° 144, pp. 153-164.
- Sammut, S. (2000), « Démarrage de la petite entreprise, crucialité, grille d'analyse et scénario », Revue Innovations, n°12, p.59-84, juin.
- Sammut S, (2001), « Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 1, n°1, p. 61-77
- Schmitt, C. (2005), « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexion autour de différentes expériences », ateliers les nouvelles sciences de l'ingénierie : expériences, Juin.
- Smilor, R.W. (1987), « Managing the incubator system : critical success factors to accelerate new company development », IEEE transactions on Engineering Management, Vol. 34, n° 3, p. 146-156.
- ST- Pierre, J et Mathieu, C. (2004), « Innovation de produits et performances, une étude exploratoire de la situation des PME canadiennes », 7ème CIFE PME, Montpellier.
- ST- Pierre, J., Mathieu, C. (2004), « Innovation de produits et performances, une étude exploratoire de la situation des PME canadiennes », 7ème CIFE PME, Montpellier.
- Statistique Canada. (2006), « Enquête sur l'incubation d'entreprises » réalisée par Statistique Canada.
- Witorski, R. (1998), « De la fabrication des compétences ». Éducation permanente, n°135. pp. 57-69.
- Vesper Karl, H., Gartner, William B. (1997), « Measuring Progress in Entrepreneurship Education » Journal of Business Venturing, , vol. 12, issue 5, 403-421.
- Ziane, S. 2012, « Les jeunes créateurs d'entreprises en Algérie: apport des sciences sociales et humaines ». Revue Kalim, sciences humaines et sociales, langues et littératures, n°2.