



Un Peuple - Un But – Une Foi

MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES



DIRECTION DE L'APPUI AU SECTEUR PRIVE



ActuEntreprises

N° 14

Incubateurs d'entreprises : les étapes préliminaires

Octobre 2010

Alors qu'il est généralement admis que les PME sont la base d'une économie, peu de gouvernements africains ont développé des politiques pertinentes pour améliorer leur croissance et leur survie. Selon Bannock et al. (2002)¹, il est facile de trouver des déclarations d'engagement au développement du secteur privé, mais des politiques cohérentes et entièrement mises au point en concertation avec le secteur privé sont souvent absentes. Cependant, les PME représentent plus de 90 % des entreprises et créent entre 50 et 80 % des emplois dans les pays en développement. Certaines des économies les plus performantes d'Asie de l'Est, telles que la Corée, le Japon et Taiwan, reposent sur un tissu des PME fort et dynamique soutenu par une politique d'incubation bien structurée.

La mise en place d'un incubateur donne lieu à des préalables liés à la compréhension du concept, de son potentiel économique et de ses conditions de réussite.

I- Concept et Définition

Selon Burger (1999)², le concept d'incubateur d'entreprises a été créé depuis 1959 avec l'expérience menée par Charles Mancuso. Avec sa famille, Mancuso avait acquis, à Batavia (New York), des entrepôts sur près de huit (8) hectares qu'il a loué à plusieurs

firmer. Cette zone, connue sous le nom Batavia Industrial Center, a permis la création de plus d'un millier d'entreprises.

Dans le rapport final de l'atelier de l'Union Européenne sur les meilleures pratiques d'incubation tenu à Helsinki en 1998, un incubateur a été défini comme : « *un endroit où des entreprises nouvellement créées sont concentrées dans un espace limité. Son objectif est d'améliorer le potentiel de croissance et de survie de ces dernières en les dotant d'un bâtiment modulaire avec des installations communes (téléphone, fax, secrétariat, ordinateurs, etc ...) et d'une assistance en management et services de promotion. L'accent est mis sur le développement local et la création d'emplois.* ».

Les incubateurs d'entreprises mettent à la disposition des entrepreneurs un environnement propice à l'établissement et au développement de leur projet. En fournissant des services groupés et en permettant la réduction des frais généraux par le partage des installations, les incubateurs peuvent significativement augmenter les perspectives de survie et de croissance des entreprises naissantes et de celles en phase initiale de développement.

La *National Business Incubation Association* (NBIA) des Etats Unis donne une définition mettant en exergue les autres services offerts par un incubateur :

« *l'incubation est un processus dynamique de développement d'entreprises. Les incubateurs élèvent les jeunes entreprises en les aidant à survivre et à se développer durant la phase de démarrage pendant laquelle elles sont plus vulnérables.* »

¹ Bannock, G et al. (2002). *Indigenous private sector development and regulation in Africa and Central Europe: A 10 country study*. Mimeo.

² Burger, Frederick (1999). *Business Incubators: How Successful Are They?* Area Development, Jan. 1999.

Dans son sens générique, le terme « incubateur d'entreprises » est souvent utilisé pour décrire une large gamme d'organisations qui, d'une manière ou d'une autre, aident les entrepreneurs à développer leurs idées, de la conception à la commercialisation, à travers la création d'une nouvelle entreprise. Une large définition du terme intègre les incubateurs virtuels de la nouvelle économie, appelés « incubateurs sans murs ».

Les incubateurs sont donc des structures d'appui à la création d'entreprises. Ils réunissent des ressources spécialisées, dédiées à l'accompagnement et à l'assistance des entreprises avant leur création ou dans les premières années de leur vie. Ils comprennent, en général, un hébergement immobilier souple, des services administratifs, des actions de conseil et de mise en relation avec les réseaux d'affaires notamment financiers. Le processus d'incubation dure en moyenne 3 ans et aboutit à la « *graduation* » (obtention d'un diplôme de sortie) pour l'entreprise qui va désormais s'insérer dans le tissu économique.

Il existe principalement quatre types d'incubateurs : (i) les incubateurs de développement local, dont l'objectif est de participer à la stimulation de l'activité économique locale en facilitant la création d'entreprises et d'emplois, (ii) les incubateurs académiques et scientifiques, créés à l'initiative d'institutions académiques ou de centres de recherche, (iii) les incubateurs issus des grandes entreprises, qui sont un moyen de retenir, en les encourageant, les talents entrepreneuriaux qui risqueraient de quitter l'entreprise s'ils n'avaient pas l'occasion de créer leur propre projet, et (iv) les incubateurs

d'investisseurs privés, créés en général par des sociétés de capital risque.

Toutefois, dans les pays en développement, il est important d'encourager le partenariat public-privé (PPP) pour le développement des incubateurs et de mettre en place des mécanismes de coopération entre les gouvernements, les institutions internationales et le secteur privé.

II- Incubation et développement économique

Le concept d'incubation est simple et attrayant. Un incubateur est une entité avec plusieurs locataires, fournissant, à un prix abordable, un espace et un environnement favorable à la croissance des petites et moyennes entreprises. Initialement, les incubateurs offraient, tout simplement, un environnement physique bon marché à de nouvelles entreprises dans de vieux bâtiments désaffectés. Par la suite, ils se sont intéressés aux entreprises elles-mêmes, les aidant à croître en créant un environnement entrepreneurial. Une gamme de services a été développée pour assister les petites entreprises : des services d'appui communs, tels que la disponibilité d'un secrétariat et de tous les services qui s'y rattachent. Il s'agit aussi de services professionnels incluant la tenue de comptabilité, un appui marketing et juridique. L'accès au capital est aussi offert par le biais de services d'accès aux subventions et financements de l'Etat et de connexion à des réseaux de banques et sociétés de capital-risque.

Aujourd'hui la plupart des incubateurs préfèrent l'approche centrée sur l'entreprise, appliquant les prix du marché en termes de

loyer et offrant des services comme valeur ajoutée pour inciter à l'installation en leur sein.

Près de 90% des incubateurs sont gérés par des entités à but non lucratif. Leur objectif est de stimuler la création d'emplois dans divers secteurs de l'économie. Certains, particulièrement ceux ayant des liens avec l'enseignement supérieur, mettent l'accent sur le développement économique basé sur la science et la technologie de pointe. Les communautés qui ne disposent pas d'infrastructures pour les entreprises orientées vers la technologie et d'universités à haute intensité de recherche scientifique et technologique devraient focaliser leurs efforts d'incubation vers le secteur manufacturier et celui des services. Les incubateurs ont aussi été utilisés pour encourager les activités entrepreneuriales parmi les populations défavorisées, notamment les femmes et les minorités.

La variété de ces objectifs de développement est reflétée par l'étude menée par la NBIA en 2005³. Elle a révélé que les objectifs primordiaux des incubateurs d'entreprises étaient le développement économique (91,3%) et la diversification économique (60,9%). Viennent ensuite la commercialisation des produits de la recherche, le transfert de technologie et les opportunités pour les femmes et les minorités. L'immense variété des types d'entreprises incubées confirme encore plus la diversité des objectifs d'incubation. Les plus

³ NBIA. 2005. *The State of the Business Incubator Industry*. National Business Incubator Association: Athens, Ohio

fréquentes sont les sociétés de services (36%), les industries légères (20%), les produits technologiques (15,9%), la recherche et développement (10,7%) et le commerce de gros et la distribution (7,8%).

Même s'ils n'ont pas répondu aux attentes très optimistes du début en termes de création d'emplois, les incubateurs de PME se sont révélés être de véritables outils de développement économique. Leur plus grand apport a été de réduire le taux de mortalité des entreprises. Celles incubées ont un taux de survie beaucoup plus élevé que la moyenne. Les gérants d'incubateurs rapportent que 80 à 90 % des entreprises qui sont passées par leurs infrastructures dépassent la phase critique des cinq premières années.

L'incubation des PME est actuellement un outil de développement économique utilisé en milieu urbain et rural dans les pays développés et les nouveaux pays émergents d'Asie. Cependant, pour être réussie, la mise en place d'incubateurs doit obéir à certains préalables.

III- Conditions de réussite

1. Etude de faisabilité

La conduite d'une étude de faisabilité pour la mise en place d'un incubateur d'entreprises permet d'atteindre un nombre important d'objectifs. Si l'étude est bien menée, cela peut donner une base solide pour juger de la viabilité économique et politique du projet proposé. Elle représente la première étape d'un cycle de maturation qui peut être planifié comme suit :

- faisabilité : 3 mois ;
- mise en place : 9 mois ;
- opérations de démarrage (jusqu'à l'atteinte du seuil de rentabilité estimé) : 18 mois ;
- rénovation : 3 à 12 mois (cas d'extension ou d'aménagement d'un site existant).

Selon Meeder (1993)⁴, la conduite d'une étude de faisabilité permet de :

- forger un consensus entre les acteurs clés et la communauté ;
- catalyser l'implication des acteurs pouvant procurer à l'incubateur une panoplie de ressources diverses (infrastructures, équipements, installations, financements, ressources humaines) ;
- planifier l'aménagement et les services à offrir ;
- identifier et capitaliser les sources de financement à tous les niveaux ;
- sensibiliser et instruire les acteurs des secteurs public et privé sur l'incubation afin d'éviter les incompréhensions et les faux espoirs ;
- contacter les programmes d'incubation ayant réussi dans des communautés similaires pour apprendre les meilleurs pratiques.

Globalement une étude de faisabilité devrait permettre d'éviter certaines erreurs critiques:

⁴ Meeder RA. 1993. *Forging the incubator: How to Design and Implement a Feasibility Study for Business Incubation Programs*. NBIA: Athens, Ohio.

choix inadapté du site et des installations, mauvaise structuration du Conseil d'Administration, nature du financement inappropriée, mauvaise estimation des recettes, nature inadéquate des services d'accompagnement et d'assistance aux locataires envisagés, consultant inexpérimenté en système d'incubation.

Un incubateur représente un investissement important, économiquement et symboliquement, pour une communauté donnée. Il requiert donc une adhésion communautaire pour être pérenne. L'implication des leaders de la communauté dans la recherche du consensus communautaire est alors essentielle pour repérer les organisations qui s'identifient aux succès et aux échecs de l'incubateur. Ces organisations seront les parties prenantes au projet.

2. Identification des parties prenantes

Tout groupe ou individu pouvant affecter le projet d'incubateur ou être affecté par ce dernier est considéré comme partie prenante et partenaire privilégié.

Même si chaque incubateur est un cas spécifique, les partenaires éventuels ne sauraient exclure les autorités locales ou étatiques, une variété d'organisations des secteurs public et privé (universités, principales entreprises) intéressées par la stimulation du processus de création de nouvelles entreprises dans la région. Cela devrait aussi inclure les organismes de développement économique qui pourraient financer l'aménagement du site et/ou les

opérations de démarrage des activités. Leur soutien est primordial pour l'initiation d'un programme d'incubateur. Cependant, ils peuvent avoir des motivations et des attentes différentes en fonction de leur niveau de compréhension des objectifs et méthodes de l'incubation d'entreprises.

Les parties prenantes doivent donc être identifiées et mises à niveau. La première étape consiste à s'assurer de l'engagement des partenaires potentiels qui montrent le plus grand intérêt et qui sont plus susceptibles d'apporter un soutien financier au projet. Une fois qu'ils se sont engagés pour le projet, la structure organisationnelle doit être formalisée. Un organe de gestion, probablement un Conseil d'Administration, sera le cadre organisationnel pour maintenir et renforcer l'engagement autour du programme d'incubation.

L'une des tâches du Conseil est d'amener les différentes parties à s'accorder sur une articulation claire des missions et objectifs de l'incubateur. Cette articulation des objectifs permettra d'harmoniser les motivations et attentes des différents partenaires. L'expérience a montré que les incubateurs qui n'ont pas su mettre en place des statuts clairs et créer un consensus autour de leurs missions et objectifs, ont connu des problèmes au sein de leur Conseil.

3. Identification d'une niche de marché

Un incubateur d'entreprises intervient dans une localité donnée, qui a son histoire et ses réalités. Il doit donc s'intégrer en tenant compte de l'économie et des institutions

locales. Pour être accepté dans ce tissu social, l'incubateur doit démontrer son caractère distinctif et son offre exceptionnelle. Au plan marketing, l'incubateur doit identifier sa niche de marché. Les compagnies qui réussissent, sont celles qui définissent clairement la position de leur offre de services sur le marché vis-à-vis de leurs concurrents et qui se dotent des moyens de s'ajuster aux changements des préférences de leur clientèle.

Pour un incubateur, définir sa niche de marché consiste à s'atteler à ces tâches en sachant que les concurrents viennent du secteur immobilier et les clients sont les entreprises nouvelles ou en phase de projet.

Quelle que soit la combinaison de services offerts et le type d'entreprises ciblées, l'incubateur doit moduler son offre en fonction de la situation économique et des potentialités de la localité en termes d'infrastructures et de ressources.

Cette phase préliminaire, est le passage obligé de tout programme d'incubation d'entreprises. Elle doit donc être menée de façon minutieuse afin de neutraliser au maximum les risques de non performance ou d'échec de l'incubateur après sa mise en œuvre qui constitue l'étape suivante.