



Synthèse sur les incubateurs et accélérateurs d'entreprises qui soutiennent l'entrepreneuriat inclusif



Les opinions exprimées et les arguments avancés dans la présente synthèse ne reflètent pas nécessairement les opinions officielles de l'Organisation, des gouvernements de ses pays membres ou des États membres de l'Union européenne.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

1. Note de la Turquie:

es informations figurant dans ce document et faisant référence à «Chypre» concernent la partie méridionale de l'île. Il n'y a pas d'autorité unique représentant à la fois les Chypriotes turcs et grecs sur l'île. La Turquie reconnaît la République turque de Chypre du Nord (RTCN). Jusqu'à ce qu'une solution durable et équitable soit trouvée dans le cadre des Nations unies, la Turquie maintiendra sa position sur la «question chypriote».

2. Note de tous les États de l'Union européenne membres de l'OCDE et de la Commission européenne:

a République de Chypre est reconnue par tous les membres des Nations unies, sauf la Turquie. Les informations figurant dans ce document concernent la zone sous le contrôle effectif du gouvernement de la République de Chypre.

Remerciements

Le présent document a été rédigé par David Halabisky sous la supervision de Jonathan Potter, tous deux membres du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Le Professeur David Smallbone de l'Université de Kingston et le Professeur assistant Tiago Ratinho de l'IESEG School of Management ont rédigé deux rapports d'experts fournissant des éléments pour la présente synthèse. Le professeur agrégé Luis Felipe Cisneros Martinez de HEC Montréal et le Dr Winston Chan ont préparé des contributions supplémentaires. Ce document a bénéficié des contributions et des suggestions de la Commission européenne. Guy Lejeune et Risto Raivio, de la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion ont apporté des contributions essentielles. Des commentaires supplémentaires ont été reçus du réseau des Centres européens d'entreprise et d'innovation (EBN).

Ce document fait partie d'une série de synthèses relatives à l'entrepreneuriat inclusif, rédigées par le Centre de l'OCDE pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes et par la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne. Ces travaux sont menés par Jonathan Potter, assisté par David Halabisky et Cynthia Lavisson de l'OCDE.

Les liens contenus dans le présent document étaient exacts au moment de sa rédaction..

© Photo de couverture: Shutterstock

Pour les photos non protégées par le droit d'auteur de l'OCDE/Union européenne, il convient de demander directement l'autorisation aux détenteurs desdits droits d'auteur pour toute utilisation ou reproduction.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet (<http://europa.eu>).

De nombreuses autres informations sur l'OCDE sont disponibles sur l'internet (<http://www.oecd.org>).

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2019

PDF ISBN 978-92-79-96683-5

doi:10.2767/710051

KE-03-18-393-FR-N

© OCDE/Union européenne, 2019

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

**Synthèse sur les
incubateurs et
accélérateurs d'entreprises
qui soutiennent
l'entrepreneuriat inclusif**

■ CONTENTS

MESSAGES CLÉS	3
QU'EST-CE QU'UN INCUBATEUR D'ENTREPRISES ET UN ACCÉLÉRATEUR D'ENTREPRISES?	4
COMMENT LES INCUBATEURS ET ACCÉLÉRATEURS D'ENTREPRISES POURRAIENT-ILS ÊTRE UTILISÉS AUX FINS D'UN ENTREPRENEURIAT INCLUSIF?	8
QUE PEUVENT FAIRE LES DÉCIDEURS POLITIQUES POUR QUE LES INCUBATEURS ET ACCÉLÉRATEURS D'ENTREPRISES SOUTIENNENT EFFICACEMENT L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF?	9
1. Concevoir et soutenir des initiatives mettant l'accent sur la préincubation	9
2. Œuvrer à la construction de réseaux et au renforcement des communautés.	11
3. Fournir des programmes intégrés de manière flexible.	13
4. Proposer des formations et une aide aux organismes de soutien	14
5. Assortir les financements publics de conditions exigeant un suivi et une évaluation appropriés des programmes d'incubation et d'accélération subventionnés.	16
QUE PEUVENT APPRENDRE LES DÉCIDEURS POLITIQUES EUROPÉENS DES AUTRES RÉGIONS DU MONDE?	18
CONCLUSIONS	21
LECTURES COMPLÉMENTAIRES SUGGÉRÉES	22
RÉFÉRENCES	22

MESSAGES CLÉS

- Les incubateurs d'entreprises et les accélérateurs d'entreprises sont des programmes de soutien au développement des entreprises qui offrent aux entrepreneurs une gamme de services en matière de création d'entreprise et pendant les premières étapes du cycle de vie de l'entreprise. Les deux types de programmes offrent généralement un package de services, notamment des séminaires de formation, des ateliers, du coaching et du mentorat, des conseils commerciaux, des opportunités de mise en réseau et un accès au financement. En outre, les incubateurs proposent généralement aux entreprises des locaux où elles peuvent mener leurs activités.
- Les faits tendent à montrer que les incubateurs et accélérateurs d'entreprises peuvent constituer un soutien efficace pour les entreprises nouvelles et en croissance. Les entreprises bénéficiant d'un soutien au sein d'un incubateur présentent généralement des taux de survie plus élevés, créent plus d'emplois et génèrent plus de revenus. Bien qu'il existe relativement peu d'exemples d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises entièrement consacrés au soutien des entrepreneurs de groupes sous-représentés et défavorisés (femmes, jeunes, migrants, seniors, chômeurs, personnes handicapées, etc.), il existe un petit nombre de preuves montrant que ceux-ci peuvent obtenir des résultats positifs similaires. Cela suggère qu'il existe un potentiel inexploité d'utilisation plus large des incubateurs et des accélérateurs d'entreprises aux fins de l'inclusion sociale.
- Aux États-Unis, les incubateurs et accélérateurs d'entreprises sont plus expérimentés que dans la plupart des pays de l'Union européenne (UE), y compris ceux qui soutiennent des entrepreneurs de groupes sous-représentés et défavorisés. Les décideurs politiques de l'UE peuvent tirer des enseignements de ces expériences, qui soulignent la nécessité de programmes intégrés de soutien aux entreprises mettant également l'accent sur le développement personnel et facilitant les interactions entre entrepreneurs afin de tirer parti de l'apprentissage par les pairs. Ces expériences suggèrent également que des résultats positifs peuvent être obtenus avec un financement relativement modeste.
- Pour élaborer des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises favorisant un entrepreneuriat inclusif, les responsables politiques optent généralement pour l'une des trois approches suivantes:
 - financement de programmes d'incubateurs et d'accélérateurs gérés par le secteur privé et le secteur tertiaire;
 - lancement de programmes d'incubateurs et d'accélérateurs spécialisés gérés par le secteur public; ou
 - facilitation de l'accès des entrepreneurs des groupes sous-représentés et défavorisés aux programmes d'incubateurs et d'accélérateurs existants, moyennant l'établissement de quotas ou de mécanismes leur permettant de profiter des capacités inutilisées des programmes existants.
- Indépendamment de l'approche choisie, on peut définir les facteurs suivants comme indispensables à la réussite de l'utilisation de programmes d'incubateurs et d'accélérateurs pour soutenir l'inclusion sociale:
 - offrir des services de préincubation efficaces pour assurer aux entrepreneurs une chance raisonnable de succès;
 - établir des liens solides avec les prestataires de services de soutien aux entreprises, les entrepreneurs établis et les investisseurs afin d'éviter que les apprentis entrepreneurs ne restent à l'écart du monde des affaires et des infrastructures de soutien;
 - faire du renforcement de la communauté un objectif essentiel pour faciliter l'apprentissage entre pairs, ce que les entrepreneurs locaux d'incubateur considèrent souvent comme l'une des formes de soutien les plus précieuses;
 - fournir un support formel flexible sous la forme de modules;
 - dispenser une formation aux responsables de programme et au personnel de première ligne pour s'assurer qu'ils comprennent les défis auxquels sont confrontés les différents groupes; et
 - utiliser le suivi et l'évaluation comme outils pour s'assurer de la pertinence et de l'impact du soutien fourni.

■ QU'EST-CE QU'UN INCUBATEUR D'ENTREPRISES ET UN ACCÉLÉRATEUR D'ENTREPRISES?

Les incubateurs d'entreprises sont des structures de soutien qui aident les entrepreneurs à créer et à développer des entreprises. L'objectif général d'un incubateur d'entreprises est de créer et de développer des entreprises et d'accroître leurs chances de réussite (Bruneel et al, 2012). Cependant, d'autres fonctions sont souvent mentionnées, notamment l'appui au développement local et le renforcement des écosystèmes d'entrepreneuriat locaux moyennant le rapprochement de divers acteurs des secteurs public et privé.

Une caractéristique traditionnelle des incubateurs d'entreprises consiste à fournir un espace de travail à des entrepreneurs locataires, généralement à des conditions préférentielles et flexibles, pour un secteur ou un type d'entreprise spécifique (OCDE, 1999). Cette offre de locaux inclut généralement la fourniture de services publics (par exemple électricité, internet) ainsi qu'un accès à des services de gestion spécialisés (par exemple comptabilité) et à des installations et équipements destinés à aider les entreprises locataires à réduire leurs frais généraux. En outre, les incubateurs d'entreprises fournissent divers services de soutien aux entrepreneurs, notamment des conseils en planification et gestion d'entreprise, des formations et des ateliers, des services de coaching, de mentorat, de financement de la création et du développement d'entreprises, l'accès à des réseaux d'entreprises formels et informels et à des services juridiques.

Le soutien offert par les incubateurs d'entreprises s'articule généralement en trois étapes (figure 1) (Gerlach et Brem, 2015; CE, 2010):

- **La préincubation** comprend généralement deux activités principales, à savoir un programme de préadmission et la sélection des entrepreneurs locataires. Les programmes de préadmission aident les entrepreneurs potentiels à élaborer leur idée d'entreprise, leur modèle d'entreprise et leur plan d'affaires, de manière à ce qu'ils aient des idées clairement formulées lorsqu'ils entament le programme d'incubation. Cette phase comprend également souvent une première évaluation de l'idée d'entreprise, une formation à l'entrepreneuriat et un coaching individuel.
- **La principale phase d'incubation** comprend une gamme de services qui soutiennent les entrepreneurs de la création à la croissance de leur entreprise. Cet appui dure souvent jusqu'à trois ou quatre ans, mais les incubateurs d'entreprises ne fixent généralement pas de limites temporelles strictes aux entrepreneurs locataires. Les services de soutien proposés incluent généralement un accès au financement, des offres de coaching et de mentorat, des cours de formation et des ateliers et des possibilités de mise en réseau; ces services sont fréquemment organisés et fournis par un éventail d'acteurs et d'organisations (universités, gouvernement, organisations à but non lucratif, fournisseurs de services de développement des entreprises

du secteur privé, etc.). Si la localisation physique représente traditionnellement un service très important, elle n'est qu'un aspect secondaire du processus général d'incubation; elle n'est qu'assez rarement une caractéristique déterminante. Les programmes d'incubation d'entreprises sont souvent organisés en plusieurs étapes, avec pour objectif d'aider les entrepreneurs locataires à franchir ces étapes pour réaliser leur projet.

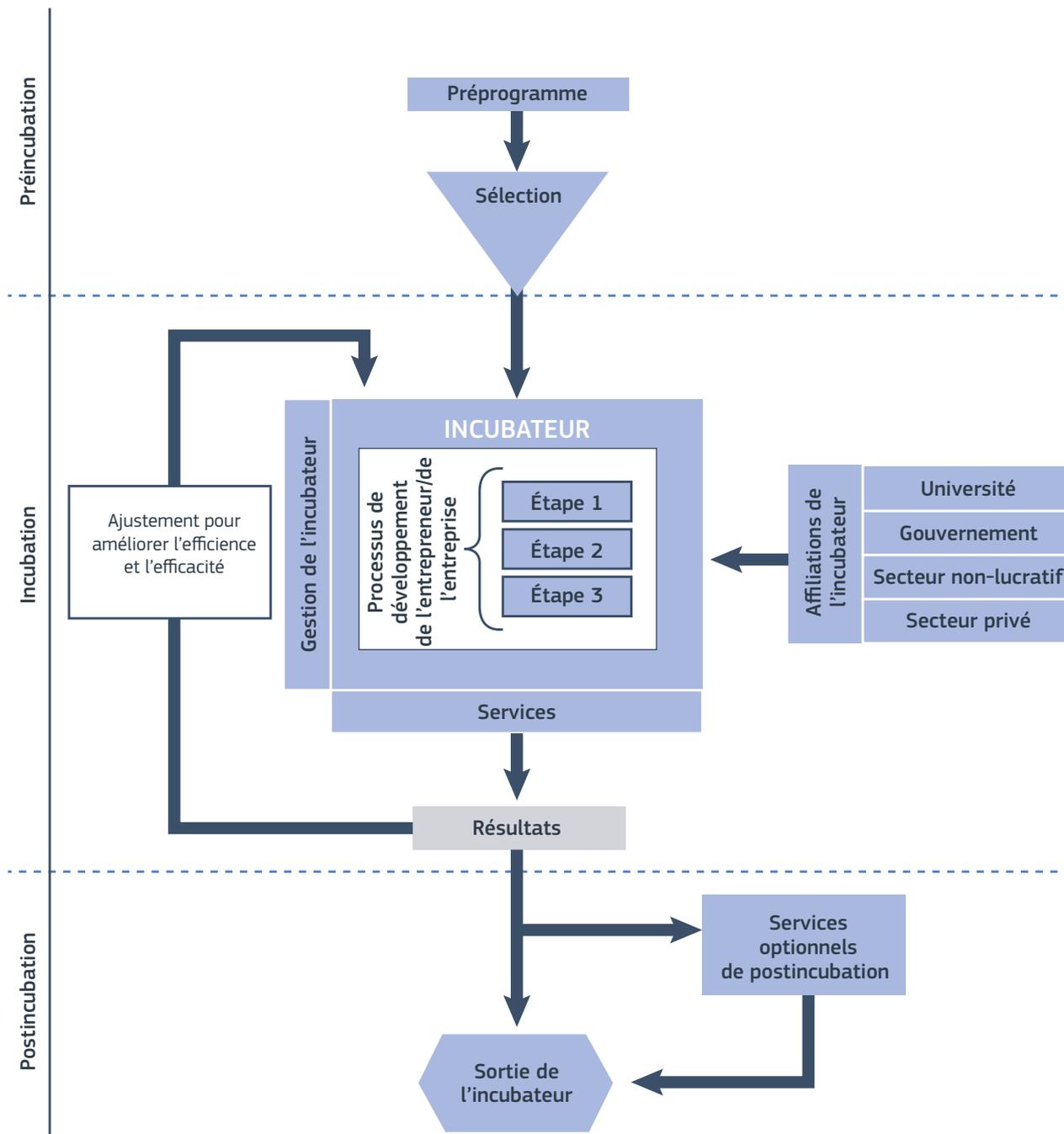
- **La postincubation** couvre les activités à mener lorsque les entreprises locataires ont mûri et sont sur le point de sortir de l'incubateur. Cela se produit généralement au bout de trois à cinq ans, lorsque l'espace et les équipements proposés par l'incubateur ne suffisent plus aux entreprises locataires. Le soutien postincubation peut inclure des ateliers, du réseautage et un soutien à l'exportation ou à l'innovation. Cette période étant délicate pour de nombreuses entreprises proches de prendre leur envol, les aides postincubation sont souvent considérées comme aussi importantes que celles de la phase principale d'incubation.

Cependant, on observe une tendance croissante à utiliser une approche plus modulaire, principalement parmi les programmes ne prévoyant pas d'incubation physique. De nombreux programmes semblent maintenant combiner les services de chacune des trois phases de manière plus flexible pour répondre aux besoins des entrepreneurs locataires. Par exemple, un entrepreneur qui peut déjà attester d'une activité (préincubation) pourrait alors s'engager dans un programme d'incubation. Mais il est de plus en plus courant que les entrepreneurs apportent des modifications significatives à leurs produits ou à leur modèle d'entreprise en raison des résultats des tests de faisabilité de mise sur le marché réalisés pendant l'incubation. Plutôt qu'un retour à l'étape de la préincubation, de nombreux programmes d'incubation proposent désormais des modules de soutien modifiés qui permettent à l'entrepreneur de rester dans le programme d'incubation.

Pour qu'un incubateur d'entreprises fonctionne efficacement, un certain nombre d'acteurs ont un rôle important à jouer. Premièrement, le rôle de la direction de l'incubateur est essentiel dans la détermination des objectifs de l'incubateur, la conception de la gamme de services, l'établissement de relations avec les organisations et institutions affiliées et la sélection des locataires.

Deuxièmement, *les locataires* qui utilisent les services d'un incubateur d'entreprises peuvent également jouer un rôle important dans les performances de celui-ci, car l'apprentissage par les pairs est l'un des plus grands avantages de l'incubation d'entreprises. Pour pouvoir travailler dans un incubateur, les entreprises locataires paient des frais de location qui couvrent également bon nombre des services de soutien proposés. Toutefois, certains

Figure 1. Modèle générique d'incubateur d'entreprises



Source: d'après Gerlach et Brem (2015).

services peuvent entraîner des frais supplémentaires (par exemple la comptabilité). Les locataires sont sélectionnés en fonction de leur idée d'entreprise, ainsi que de leur personnalité, de leur expérience et de leurs compétences d'entrepreneur. Les admissions sont faites sur une base continue mais ponctuelle en fonction de l'espace disponible, et les entrepreneurs peuvent souvent rester plusieurs années dans l'incubateur.

Troisièmement, *les organisations et institutions affiliées* sont des partenaires importants pour les incubateurs d'entreprises car elles participent fréquemment à la fourniture de services de soutien. Elles sont également essentielles s'agissant d'aider les locataires à renforcer leurs réseaux d'affaires. De nombreux incubateurs ont des liens avec des universités; cela présente des avantages pour les entreprises locataires, notamment en termes d'accès à une main-d'œuvre de qualité à faible coût (par exemple étudiants déjà diplômés ou non) et à des experts (par exemple le personnel universitaire), ainsi que de réputation (par exemple la marque de l'université) (Al-Mubarak et Busler, 2014). En outre, de nombreux incubateurs d'entreprises cherchent à créer une communauté d'entrepreneurs en renforçant les réseaux d'entrepreneuriat au niveau local et en contribuant au développement économique local et régional. Ainsi, ils favorisent le rapprochement des acteurs pertinents et leur implication dans les activités des incubateurs.

Il existe de nombreux types d'incubateurs et chaque type a des fonctions et des objectifs différents:

- les **préincubateurs** se concentrent sur la phase de démarrage du développement des entreprises, en offrant du coaching, des conseils commerciaux et certaines installations de base (par exemple un espace de travail, des équipements) pour soutenir le développement d'idées d'entreprise et l'élaboration de plans d'entreprise;
- les **incubateurs universitaires** sont localisés dans des universités et des centres de recherche; ils soutiennent les idées d'entreprise élaborées par des étudiants ou des membres du personnel universitaire, ou constituent des retombées d'activités de R & D universitaire (qui peuvent être menées en collaboration avec des entreprises du secteur privé);
- les **incubateurs à vocation générale** fournissent la gamme complète des services, de la préincubation à la postincubation et offrent un soutien aux entrepreneurs ayant une idée d'entreprise réalisable;
- les **incubateurs sectoriels** fournissent la gamme de services de la préincubation à la postincubation aux candidats entrepreneurs qui ont une idée d'entreprise réalisable dans un secteur spécifique (par exemple environnement, agroalimentaire, produits chimiques). Ce type d'incubateurs peut fournir des équipements et des infrastructures spécifiques pour répondre aux besoins des entreprises locataires;
- les **hôtels d'entreprise**, qui offrent principalement un espace physique, sont courants dans les grandes régions

métropolitaines où le manque de locaux de production et de bureaux empêche la création de start-up. Dans certains cas, ils peuvent également proposer des ateliers ou des événements de réseautage;

- les **incubateurs «corporate»**, également appelés unités de capital-risque d'entreprise, cherchent à investir dans de nouvelles entreprises et start-up, dans le but d'en devenir propriétaires et de les intégrer au portefeuille de l'entreprise.

Les accélérateurs d'entreprises constituent un soutien connexe pour les entrepreneurs, mais beaucoup les considèrent comme étant différents des incubateurs d'entreprises. Les accélérateurs d'entreprises ont pour objectif principal d'accélérer le processus de création d'entreprise et de préparer les entrepreneurs à recevoir un afflux de capitaux. Les services proposés aux entrepreneurs sont similaires à ceux proposés par les incubateurs d'entreprises et comprennent généralement une formation à la gestion, l'élaboration d'une stratégie de croissance et la préparation à des investissements extérieurs. Ces services sont généralement fournis sur une période plus courte (généralement 3 à 12 mois) par rapport aux incubateurs d'entreprises.

Une distinction essentielle entre les accélérateurs d'entreprises et les incubateurs d'entreprises réside dans le fait que les accélérateurs prennent généralement une participation dans le capital de la start-up, souvent sous la forme d'un investissement providentiel, plutôt que de percevoir un loyer en paiement des services fournis. Les programmes d'accélérateurs d'entreprises ont également tendance à être beaucoup plus sélectifs en ce qui concerne les entrepreneurs, ne soutenant que ceux ayant un potentiel de croissance élevé. Les entrepreneurs admis dans les programmes d'accélérateurs d'entreprises ont généralement des idées d'entreprise bien argumentées qui évolueront ou échoueront rapidement afin de minimiser le gaspillage et les ressources.

Lorsque le concept d'accélérateur d'entreprise a été initialement mis en pratique, la plupart des programmes étaient principalement financés par des sociétés de capital-risque cherchant à repérer et à sélectionner des investissements potentiels (Bone et al., 2017). Plus récemment, toutefois, des programmes d'accélérateurs d'entreprises ont été mis en place par un éventail beaucoup plus large d'organisations, y compris des grandes entreprises et le secteur public. C'est une évolution importante car ces nouveaux acteurs ont souvent des missions différentes, ce qui peut conduire à des différences dans les critères de sélection. Certains se concentrent par exemple davantage sur l'inclusion sociale et professionnelle.

Le tableau 1 présente les principales caractéristiques des incubateurs et des accélérateurs d'entreprises. Cependant, il faut reconnaître que la distinction entre incubateurs et accélérateurs d'entreprises s'estompe, en particulier avec la montée en puissance des «incubateurs virtuels» qui se concentrent uniquement sur la fourniture de services tels que le mentorat et l'accès aux investisseurs sans offrir ni espace physique ni infrastructures

Tableau 1. Différences et similitudes entre incubateurs d'entreprises et accélérateurs d'entreprises

	Incubateurs d'entreprises	Accélérateurs d'entreprises
Objectif	Soutenir la création et le développement d'entreprises.	Accélérer la croissance des entreprises.
Mise à disposition d'un espace de travail	Habituellement.	À l'occasion, mais l'accent est mis davantage sur les services de soutien aux entreprises.
Portefeuille de services	Formation: compétences entrepreneuriales. Mentorat: axé sur le modèle d'entreprise et le plan d'entreprise initial. Réseautage: autres entrepreneurs et acteurs de l'écosystème entrepreneurial élargi. Accès au financement: subventions ou capital de démarrage. Autres: soutien managérial (par exemple comptabilité), accès à des équipements spécialisés.	Séminaires: compétences en gestion. Mentorat: intense, avec accent placé sur la stratégie de croissance. Réseautage: autres entrepreneurs et acteurs de l'écosystème entrepreneurial élargi. Accès au financement: emprunt ou fonds propres.
Prestation de services	À la demande.	Obligatoire et fournie dans le cadre d'un programme structuré.
Durée du soutien	Souvent 3 ou 4 ans, voire plus.	Habituellement 3 à 6 mois.
Critères de sélection et de sortie	Les admissions se font généralement sur une base continue et la sélection est faite en fonction de l'objectif et de critères définis par l'incubateur.	Les admissions sont généralement effectuées par cohortes, dans le cadre d'un processus de sélection concurrentiel.
Locataires	Entrent souvent au stade du prédémarrage; peu ou pas d'employés; peu d'expérience.	Entrent souvent après l'étape de démarrage; souvent 1 ou 2 employés; généralement expérimentés.
Modèle d'entreprise	Principalement à but non lucratif, les coûts de fonctionnement étant en grande partie couverts par les frais de location perçus.	Principalement à but lucratif, associé à des fonds de capital-risque privés (aux États-Unis) ou à une combinaison d'investisseurs privés et publics (en Europe).

Source: d'après Cohen (2013), Casanovas et Bruno (2013), et Madaleno et al. (2018).

En outre, l'existence de toute une gamme d'organisations et de soutiens à l'entrepreneuriat offrant des services d'appui similaires rend encore plus floue la différence entre incubateur et accélérateur d'entreprises. Ces organisations et services comprennent les parcs scientifiques et technologiques, qui contribuent au soutien de la commercialisation des résultats de la recherche appliquée. Cependant, ils ont tendance à privilégier le soutien à la recherche appliquée plutôt que le soutien au développement d'entreprises.

Les *espaces de co-working* constituent un type émergent de soutien aux entreprises. Ils offrent un espace de travail (temporaire) et facilitent la mise en réseau des entrepreneurs. Beaucoup d'espaces de co-working organisent également des ateliers et des formations. Toutefois, le soutien qu'ils proposent tend à être plus ponctuel et à très court terme par rapport aux incubateurs

et accélérateurs d'entreprises, qui offrent des programmes plus structurés et guidés.

En raison de ces problèmes de définition, il est difficile d'estimer le nombre d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises. En conséquence, il existe un large éventail d'estimations du nombre d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises. Il est universellement reconnu que les États-Unis sont le leader mondial des programmes d'incubateurs et d'accélérateurs, mais que le Royaume-Uni compte le plus grand nombre de ce type de soutien en dehors des États-Unis (Telefonica et O2, 2014). Des estimations récentes dénombrent 260 incubateurs et accélérateurs d'entreprises dans 10 pays de l'Union européenne (Tchéquie, Allemagne, Irlande, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Slovaquie et Royaume-Uni) (Telefonica, 2013) et plus de 900 dans l'Union européenne (GUST, 2016; Al-Mubarak et Busler, 2014).

■ COMMENT LES INCUBATEURS ET ACCÉLÉRATEURS D'ENTREPRISES POURRAIENT-ILS ÊTRE UTILISÉS AUX FINS D'UN ENTREPRENEURIAT INCLUSIF?

Dans l'ensemble, l'impact des incubateurs et des accélérateurs d'entreprises est généralement positif pour leurs locataires — entrepreneurs individuels et entreprises (par exemple augmentation du taux de survie des entreprises, amélioration de la rentabilité, hausse des volumes de ventes, élargissement des réseaux commerciaux, amélioration de l'accès au financement) et l'économie locale (par exemple accroissement des transferts de technologie, création d'emplois) (Madaleno et al., 2018; Ayatse et al., 2017). Cependant, les programmes d'incubation d'entreprises, à eux seuls, n'aboutissent pas toujours à des résultats positifs pour les entrepreneurs locataires et leurs entreprises. Des études montrent que l'incubation n'améliore la survie des entreprises que si l'entrepreneur va au-delà des ateliers et de la formation classiques offerts par l'incubateur ou l'accélérateur, en recherchant également des conseils et une assistance auprès de ses réseaux, de ses partenaires et/ou d'autres programmes de soutien public (Mas-Verdú et al., 2015).

L'un des facteurs de succès des incubateurs et accélérateurs d'entreprises est que l'accompagnement proposé est personnalisé et fourni dans le cadre d'un package intégré de supports. La personnalisation de la formation, de la mise en réseau et de la facilitation du financement de démarrage est particulièrement indiquée pour le soutien de l'entrepreneuriat inclusif car, par rapport à la population traditionnelle, les groupes ciblés par les interventions en faveur de l'entrepreneuriat inclusif sont confrontés à des obstacles de plus en plus importants à la réussite du démarrage et au maintien d'une entreprise. Les entrepreneurs de ces groupes ont souvent besoin d'interventions plus intensives pour surmonter les multiples défis qu'ils doivent relever (OCDE/CE, 2012).

Dans l'Union européenne, il existe quelques exemples de programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises axés sur le soutien aux entrepreneurs de groupes sous-représentés et défavorisés, comme par exemple «Inkubator 55+» en Suède pour les entrepreneurs senior (OCDE/CE, 2015) et «garage» en Allemagne pour les jeunes entrepreneurs (OCDE/CE, 2012). L'un des principaux avantages des incubateurs destinés à un groupe spécifique est la création d'un niveau de confiance élevé entre

les entrepreneurs et les prestataires de services de soutien, ainsi qu'entre les entrepreneurs locataires. Cela rend l'offre de soutien plus attrayante pour les entrepreneurs. Un autre avantage important est que le soutien est généralement mieux adapté aux problèmes spécifiques rencontrés par le groupe cible et qu'il est fourni par le biais de mécanismes ajustés au contexte du groupe cible. Cependant, cette approche présente également certains risques, car les services d'incubation fournis à un groupe ségrégué pourraient renforcer l'exclusion du monde des affaires que connaissent déjà les intéressés.

Diverses preuves confirment que ces programmes dédiés à un groupe peuvent avoir un impact positif. Une méta-analyse récente a montré que les accélérateurs d'entreprises ont généralement des effets mitigés sur la survie des entreprises, mais que leur effet est généralement positif pour les femmes et les groupes de minorités ethniques (Madaleno et al., 2018). En outre, des éléments probants en Espagne suggèrent que les jeunes, en particulier ceux qui sont hautement qualifiés, ont une expérience professionnelle et dont l'histoire familiale comporte des exemples d'entrepreneuriat, sont les plus susceptibles de bénéficier de l'incubation d'entreprises (Albort-Morant et al., 2016).

Aux États-Unis, il a été prouvé que les incubateurs, non seulement soutiennent les start-up, mais qu'ils encouragent efficacement les femmes et les membres de groupes ethniques minoritaires à lancer des activités entrepreneuriales, autrement dit qu'ils incitent les gens à créer une entreprise (Lyons et Zhang, 2015). De même, en Israël, l'évaluation d'un incubateur d'entreprises pour seniors a montré que celui-ci avait un effet similaire (Hantman et Gimmon, 2014).

Ces résultats positifs suggèrent que les incubateurs et accélérateurs d'entreprises recèlent un potentiel inexploité qui pourrait être utilisé dans le cadre d'une série de politiques et de programmes d'entrepreneuriat inclusif visant à aider les personnes appartenant à des groupes sous-représentés ou défavorisés en matière d'entrepreneuriat (femmes, jeunes, immigrés, seniors, chômeurs, personnes handicapées).

■ QUE PEUVENT FAIRE LES DÉCIDEURS POLITIQUES POUR QUE LES INCUBATEURS ET ACCÉLÉRATEURS D'ENTREPRISES SOUTIENNENT EFFICACEMENT L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF?

Les décideurs politiques disposent de trois approches principales pour mettre en place des programmes d'incubation et d'accélération destinés aux entrepreneurs des groupes sous-représentés et défavorisés. Premièrement, ils peuvent apporter un soutien financier aux initiatives du secteur privé et du secteur non marchand. L'avantage de cette approche est que les programmes sont gérés par des responsables de programmes professionnels, plus susceptibles d'être connectés aux communautés concernées. Cependant, les décideurs politiques auront moins de contrôle sur les objectifs du programme, qui peuvent ne pas être totalement alignés sur les objectifs politiques.

Une deuxième approche consiste, pour les décideurs politiques, à lancer des initiatives publiques lorsque les entrepreneurs des groupes sous-représentés et défavorisés sont désavantagés lorsqu'ils intègrent un programme d'incubateurs et d'accélérateurs existant. Cela garantirait une forte cohérence entre les objectifs des politiques et ceux des programmes, mais pourrait nécessiter un rôle plus actif dans la gestion des programmes, laquelle est souvent mieux assurée par le secteur privé.

Enfin, les décideurs politiques pourraient allouer aux entrepreneurs issus de groupes sous-représentés et défavorisés les espaces inutilisés dans les initiatives générales ou recourir, dans

le cadre de celles-ci, à des quotas et à un recrutement ciblé, pour en faciliter l'accès. Bien que cette approche garantisse une allocation efficace des ressources de soutien, elle est moins susceptible de relever les défis auxquels sont confrontés les entrepreneurs des groupes sous-représentés et défavorisés dans la même mesure que les deux autres approches (c'est-à-dire fournir un soutien financier ou lancer directement des programmes dédiés d'incubation et d'accélération d'entreprises).

Quelle que soit l'approche choisie, il est nécessaire que les décideurs politiques s'appuient sur les connaissances et les enseignements tirés des expériences et des évaluations d'initiatives antérieures pour soutenir ou concevoir des initiatives d'incubateurs et d'accélérateurs. Pour soutenir au mieux l'entrepreneuriat inclusif, les décideurs politiques devraient concevoir et soutenir des programmes d'incubation et d'accélération qui mettent l'accent sur le soutien préincubation, la création de réseaux et le renforcement des communautés, et qui fournissent ce soutien de manière flexible et modulaire. En outre, une formation devrait être dispensée aux responsables de programme et au personnel de première ligne travaillant avec les entrepreneurs, et le soutien public apporté aux incubateurs et aux accélérateurs devrait être subordonné à de solides pratiques de suivi et d'évaluation.

1. Concevoir et soutenir des initiatives mettant l'accent sur la préincubation

Objectif

Les incubateurs et accélérateurs d'entreprises qui visent à rendre l'entrepreneuriat plus inclusif peuvent offrir un solide soutien de préincubation afin d'aider les entrepreneurs à élaborer des idées commerciales de qualité ayant une chance raisonnable de se transformer en entreprise durable. Cette étape du soutien doit également servir à sélectionner les entrepreneurs qui recevront un soutien plus intensif à la fin de la phase de préincubation.

Approche

La phase de préincubation consiste généralement en une formation et des conseils destinés à aider les locataires potentiels à peaufiner leur idée d'entreprise et à élaborer un plan d'entreprise. Au cours de cette phase, un soutien sous forme d'ateliers, de séminaires et de coaching est utilisé pour aider les futurs entrepreneurs à développer des idées commerciales de qualité, à identifier les difficultés potentielles et à prévoir des moyens pour les surmonter.

Pour promouvoir efficacement l'entrepreneuriat inclusif, ces offres de soutien doivent être adaptées aux défis spécifiques des différents groupes cibles. Ainsi, les jeunes et les immigrants ont probablement peu d'expérience de l'interaction avec les instances réglementaires; ils auront donc besoin d'une aide accrue pour comprendre leurs obligations juridiques (par exemple octroi de licences, fiscalité) et la manière de les remplir. D'autres groupes cibles, tels que les seniors et les femmes, opèrent souvent dans des secteurs ayant un potentiel de croissance moindre (OCDE/UE, 2017); ils ont donc peut-être besoin d'aide pour développer des concepts d'entreprise plus innovants.

Pour promouvoir un entrepreneuriat réellement inclusif, les processus de sélection et d'admission des candidats entrepreneurs aux programmes de préincubation peuvent également nécessiter un ajustement. Les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises utilisent généralement l'une des deux méthodes suivantes pour sélectionner les futurs locataires. Selon la première, la sélection se fait par recommandation d'une organisation partenaire, ce qui souligne l'importance des réseaux locaux. Selon la deuxième, les entrepreneurs

candidats présentent directement leur candidature, ce qui est plus courant pour les incubateurs et accélérateurs d'entreprises dédiés aux groupes sous-représentés et défavorisés. Quelle que soit la méthode utilisée, les incubateurs d'entreprises sélectionnent généralement les candidats en fonction du potentiel commercial de leur idée d'entreprise, de la qualité de l'équipe de gestion et des facteurs financiers (Ayatse et al., 2017). Ces critères restent valables pour les entrepreneurs des groupes sous-représentés et défavorisés; mais certains ajustements peuvent être nécessaires car les locataires potentiels ont probablement des profils différents de ceux des locataires traditionnels (par exemple en termes d'éducation et d'expérience du marché du travail). De plus, les perspectives de croissance des entreprises, de création d'emplois et de rentabilité ne sont probablement pas les mêmes lorsque les objectifs de l'incubateur ou de l'accélérateur sont liés à l'inclusion sociale.

Il est important que les mécanismes d'admission et de sélection soient ouverts à différents modèles d'entreprise, y compris aux

entreprises et coopératives gérées en équipe. Les entrepreneurs de certains groupes, tels que les jeunes, sont plus susceptibles de créer des entreprises gérées en équipe (OCDE/UE, 2017).

La phase de préincubation est également importante pour la présélection et la sélection des locataires qui bénéficieront d'un soutien d'incubation plus intensif. Les responsables de programme doivent se familiariser avec le réservoir de candidats potentiels et avec leurs idées d'entreprise pour être en mesure d'évaluer correctement ce potentiel d'entrepreneurs et d'idées. L'incubateur MeWe360 au Royaume-Uni (voir encadré 1), qui soutient les entrepreneurs des secteurs créatifs, est un bon exemple de cette approche. L'initiative est conçue pour soutenir les entrepreneurs issus de groupes d'immigrants et de minorités ethniques, mais tous les entrepreneurs qui exploitent des entreprises des secteurs ciblés sont les bienvenus. Le soutien est fourni en deux phases: «Incubator» et «Incubator Plus». La première phase est en réalité un programme de préincubation qui prépare les entrepreneurs à l'offre plus intensive d'Incubator Plus.

Encadré 1. MeWe360, Royaume-Uni

Groupe cible: artistes, designers et entrepreneurs créatifs, en particulier les entrepreneurs appartenant à des groupes ethniques minoritaires.

Objectifs: créer pour les entrepreneurs de tous les horizons des opportunités de création d'entreprises prospères dans les secteurs des arts et de la création.

Description: MeWe360 est un pôle créatif ayant pour ambition de trouver et de tester de nouvelles approches plus efficaces pour promouvoir la diversité dans le secteur des arts et de la création. L'initiative soutient le développement d'entreprises créatives grâce à son offre de réseautage, de mentorat, de conseils et d'aide à l'investissement.

Deux types d'adhésion sont possibles:

- *Incubator* fournit aux entrepreneurs un ensemble de mesures de soutien leur permettant de créer et de développer une entreprise et éventuellement de se préparer à la sélection à Incubator Plus.
- *Incubator Plus*: fournit un soutien plus intensif aux entrepreneurs sélectionnés, notamment en leur permettant de présenter leurs idées d'affaires aux investisseurs du fonds d'investissement de l'organisation doté d'1 million de livres sterling (environ 1,1 million d'euros).

Les membres de MeWe360 ont accès aux services suivants:

- soutien aux entreprises: mentorat ou coaching, ainsi que des conseils d'experts et un soutien pratique dans des domaines clés tels que le marketing, la planification, les finances et les ressources humaines;
- événements: programme d'événements de réseautage et de développement du leadership conçus pour inspirer, informer et connecter et comprenant la participation de conférenciers, des tables rondes, des ateliers et des consultations d'experts;
- installations: cinéma professionnel, salles de réunion, espaces de travail et d'événements pour les présentations, le travail collaboratif et les événements de mise en réseau;
- réseaux: les membres ont accès au réseau MeWe360, ainsi qu'à d'autres réseaux externes pertinents;
- financement (disponible uniquement pour les membres d'Incubator Plus): possibilité de lancer un appel à un investissement par la branche investissement de MeWe360.

Résultats: MeWe360 soutient environ 10 entrepreneurs à la fois dans des secteurs tels que la mode, la production de films, les arts visuels, etc. L'incubateur joue également un rôle actif dans la défense de politiques en publiant des documents de discussion sur des questions de politique artistique.

Enseignements à tirer pour d'autres initiatives: bien que cet incubateur cible les groupes ethniques minoritaires, aucun document ni site web ne l'indique explicitement. De cette manière, l'organisation crée un sentiment d'inclusion, mais sans exclure ceux qui, sinon, ne pourraient pas rejoindre un incubateur destiné uniquement aux minorités.

D'autres informations sont disponibles aux adresses <http://www.mewe360.com/homepage/> et <https://www.nesta.org.uk/arts-impact-fund-portfolio/mewe360>.

2. Œuvrer à la construction de réseaux et au renforcement des communautés

Objectif

Les incubateurs et accélérateurs d'entreprises destinés aux entrepreneurs des groupes sous-représentés et défavorisés devraient s'efforcer de mettre en contact les entrepreneurs locataires avec d'autres entrepreneurs et acteurs concernés de la zone locale, y compris des investisseurs, des établissements financiers, des entreprises et des professionnels des affaires (comptables, avocats, etc.) et des services d'aide au développement des entreprises. Il est essentiel que les réseaux se construisent avec d'autres personnes extérieures à la communauté des locataires de l'incubateur. L'un des avantages essentiels des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises est qu'ils aident les entrepreneurs locataires à établir des liens avec d'autres programmes de soutien ou avec une expertise externe qui serait, sinon, onéreuse ou difficilement accessible.

Approche

La mise en réseau stratégique — offre essentielle des incubateurs et accélérateurs d'entreprises — est souvent reconnue par les entrepreneurs locataires comme le plus précieux parmi les soutiens qui leur sont offerts (Al-Mubarak et Busler, 2014). Cela est particulièrement vrai pour les entrepreneurs des groupes sous-représentés et défavorisés, dont les réseaux d'entrepreneurs sont souvent restreints.

En général, les incubateurs et accélérateurs d'entreprises organisent régulièrement des événements de mise en réseaux afin que les entrepreneurs locataires puissent rencontrer des investisseurs, des établissements financiers, d'autres entrepreneurs et organisations de soutien des environs. Ces événements, qui peuvent inclure des ateliers, des séminaires, des événements de réseautage, etc., sont souvent consacrés à un secteur ou à une activité spécifique (par exemple l'exportation). Ces activités aident les entrepreneurs à trouver des partenaires commerciaux locaux appropriés, à repérer des opportunités réalisables et à obtenir des informations financières et commerciales.

Les gouvernements qui recourent aux incubateurs et accélérateurs d'entreprises dans le cadre de leurs politiques et programmes d'entrepreneuriat inclusif devraient chercher à former des partenariats avec des organisations à but non lucratif et du

secteur privé ayant l'habitude de travailler avec des entrepreneurs de groupes sous-représentés et défavorisés. Par exemple, l'incubateur Startup Refugees en Finlande a été lancé en 2015 par deux entrepreneurs (voir encadré 2). L'initiative a créé un vaste réseau public-privé d'organisations d'appui au démarrage d'entreprises offrant un financement et un soutien en nature (par exemple accompagnement des entrepreneurs réfugiés par des professionnels bénévoles). Le gouvernement joue un rôle important en permettant au programme de fonctionner dans les centres d'accueil de réfugiés, en fournissant des formateurs et des accompagnateurs et en orientant les participants vers des programmes d'aide publique. Ce type de partenariat crée un sentiment de communauté non seulement parmi les entrepreneurs réfugiés, mais également parmi les fournisseurs de soutien.

La création de réseaux et de communautés est utile également parce qu'elle peut aider les entrepreneurs à acquérir des habitudes positives, telles que la sollicitation d'aides auprès de fournisseurs professionnels d'aide au développement des entreprises plutôt que de compter sur l'aide publique générique ou la famille et les amis (Albort-Morant et Oghazi, 2016). Il est important de veiller à ce que les réseaux et les communautés ne soient pas trop restreints, car les programmes d'incubateur centrés sur un seul secteur ou très sélectifs à l'égard des entrepreneurs locataires ont tendance à être moins efficaces s'agissant de créer des réseaux et du capital social (Page, 2007).

Il importe également que les responsables de programmes tiennent compte de la valeur des relations entre les entrepreneurs locataires. L'impact de la proximité physique sur les entrepreneurs peut être considéré sous différents angles. Beaucoup soutiennent que la proximité physique présente de nombreux avantages, comme des retombées en termes de connaissances, mais elle peut être préjudiciable si elle conduit à une «pensée de groupe» (Madaleno et al., 2018). Les avantages procurés par le fait de pouvoir interagir avec d'autres personnes physiquement proches dépendront probablement de l'intensité avec laquelle les entrepreneurs interagiront (fréquence, méthode, etc.). Il est donc important que les décideurs et les responsables de programmes stimulent et encouragent les interactions avec un large éventail de parties prenantes et de personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'incubateur.

Encadré 2. Startup Refugees, Finlande

Groupe cible: réfugiés et demandeurs d'asile.

Objectifs: l'initiative a été lancée par deux entrepreneurs qui ont réalisé, lors du tournage d'un programme télévisé, que les réfugiés et les demandeurs d'asile possédaient des compétences et des talents inexploités. Après s'être entretenus avec un grand nombre d'entre eux, ils ont compris que les réfugiés constituaient un «gain en cerveaux» plutôt qu'un défi social. Cependant, vu le chômage croissant, ils ont décidé d'aider les réfugiés à créer leurs propres emplois.

Description: Startup Refugees fonctionne à la fois comme un incubateur d'entreprises et une agence de talents qui aide les demandeurs d'emploi à trouver un travail. La législation finlandaise autorise les réfugiés à travailler au bout de trois mois après leur arrivée; le programme commence à l'échéance de ce délai.

Le programme a été articulé en trois phases. La première, qui a démarré en novembre 2015, a consisté à répertorier les compétences, les expériences et les objectifs des réfugiés et des demandeurs d'asile dans les centres d'accueil. Avec le soutien de plus de 300 bénévoles, dont de nombreux étudiants, les profils des réfugiés et des demandeurs d'asile ont été mis en correspondance avec les programmes d'aide publique disponibles et les besoins des employeurs. Il a été constaté que, sur 1 000 personnes interrogées, environ 800 souhaitaient créer une entreprise.

La deuxième phase a consisté à créer un réseau d'employeurs et d'organisations de soutien pour aider les réfugiés et les demandeurs d'asile à intégrer le marché du travail. Cette activité impliquait la création d'une base de données de profils consultable par les employeurs.

La troisième phase a été le lancement du programme d'incubation d'entreprises destiné aux personnes intéressées par l'entrepreneuriat. Opérant à partir des centres d'accueil de réfugiés d'Helsinki, Oulu et Turku, cette initiative a créé une communauté de 350 entreprises et organisations soutenant la création d'entreprises. Le programme propose des kits d'informations sur la création d'entreprise, des ateliers d'entrepreneuriat et une formation organisée dans les centres d'accueil. Startup Refugees met en relation les réfugiés participants avec des mentors et des investisseurs potentiels afin de les aider à développer leurs idées commerciales et à lancer une entreprise. Les participants se voient également proposer des possibilités de bénévolat et de stage pour les aider à renforcer leurs compétences et à développer leurs réseaux. Les personnes qui créent une entreprise peuvent également demander une subvention de 1 000 euros, qui est versée sous forme d'indemnité journalière de 32,80 euros sur un mois.

Les principaux partenaires de l'initiative sont le ministère de l'intérieur et le service d'immigration finlandais, qui orientent les réfugiés vers les programmes de soutien public et soutiennent les activités de formation et de coaching.

En mars 2017, l'initiative a lancé «Startup Refugees Women» qui offre un soutien spécifique aux femmes entrepreneures potentielles, et «Match Made» en partenariat avec Futurice, qui aide les demandeurs d'emploi à créer un CV européen et à rechercher des emplois et des opportunités de formation.

Résultats: en août 2018, l'initiative avait recensé les compétences et les objectifs professionnels de plus de 2 300 réfugiés et demandeurs d'asile dans 13 villes. 94 ateliers de création d'entreprise ont été organisés avec 811 participants et 55 entreprises ont reçu un soutien.

Enseignements à tirer pour d'autres initiatives: l'originalité de l'approche adoptée par l'initiative Startup Refugees tient à ce qu'elle crée un profil de chaque personne décrivant ses compétences et l'activité souhaitée sur le marché du travail, puis utilise un vaste réseau d'organisations publiques et privées pour l'aider à atteindre ses objectifs. Le volet création d'entreprises du programme est efficace grâce au grand nombre d'organismes des secteurs public et privé qui offrent un soutien financier et en nature. Ce modèle permet de réduire les coûts opérationnels et augmente les chances de développer une initiative durable. Il offre également aux participants la possibilité de développer de solides réseaux d'entrepreneurs.

En outre, l'initiative a recensé plusieurs défis que des initiatives similaires en faveur des réfugiés devraient prendre en compte. Premièrement, de nombreux réfugiés ont des difficultés à accéder au système bancaire officiel faute d'antécédents de crédit à faire valoir et de preuve d'identité officielle (par exemple un passeport). La deuxième difficulté est que la durée et l'issue de la procédure d'asile sont incertaines, de sorte que les participants risquent de rester dans des centres temporaires pendant de longues périodes, ce qui rend l'intégration sociale plus difficile, ou d'être contraints de quitter le pays.

D'autres informations sont disponibles à l'adresse: <http://startuprefugees.com>.

3. Fournir des programmes intégrés de manière flexible

Objectif

Les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises offrent généralement un support intensif et individualisé en fonction des besoins de chaque entreprise locataire. Pour soutenir l'entrepreneuriat inclusif, les incubateurs et les accélérateurs doivent également tenir compte des obstacles systématiques rencontrés par certains groupes et veiller à ce que l'offre de soutien s'attaque adéquatement aux obstacles collectifs et individuels. Cela implique de s'attaquer aux causes du faible taux de participation aux programmes classiques.

Approche

Les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises proposent souvent une gamme de supports comprenant des séminaires et des ateliers de formation structurés, ainsi qu'une assistance individuelle comprenant du coaching, du mentorat et des conseils d'entreprise. Ces offres sont généralement complétées par des opportunités de réseautage, ciblées en fonction des besoins des entrepreneurs locataires. Cette approche mixte est généralement efficace, mais les faits montrent qu'elle n'a pas la même efficacité pour tout le monde. Ainsi, une enquête menée auprès d'entreprises locataires en Espagne montre que les femmes étaient moins susceptibles que les hommes d'évaluer positivement le soutien reçu des programmes d'incubation (Albort-Morant et Oghazi, 2016). Par conséquent, les services de soutien fournis par les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises nécessitent une adaptation supplémentaire pour certains groupes.

Les principaux supports fournis à tous les locataires, tels que les séminaires de formation et les ateliers, pourraient être mieux adaptés aux besoins des différents groupes cibles, car les défis à relever varient d'un groupe à l'autre (OCDE/UE, 2013; 2014; 2015; 2017b). Par exemple, les entrepreneurs immigrants sont probablement peu familiarisés avec l'environnement institutionnel et réglementaire; la formation devra donc probablement insister davantage sur la compréhension et le respect des obligations administratives et réglementaires.

Mais il faut aussi ajuster la manière dont les services sont fournis. De nombreux entrepreneurs issus des groupes sous-représentés et défavorisés ont moins d'expérience des relations avec les organisations de soutien; ils peuvent aussi manquer de confiance en eux-mêmes. Cela nécessite un recours accru à un soutien individuel plus intensif, tel que le coaching et le mentorat, comme l'a souligné l'évaluation d'un incubateur d'entreprises pour les personnes souffrant de maladie mentale grave aux États-Unis (Mandiberg et Edwards, 2016). Le recours à des formateurs, à des accompagnateurs et à des mentors appartenant au même groupe cible, lorsque cela est réalisable, peut également améliorer l'apport du soutien

car il en résulte rapidement un niveau de confiance élevé entre l'entrepreneur et le fournisseur du soutien (OCDE/CE, 2012). Les incubateurs se tournent de plus en plus vers des modèles en ligne pour réduire leurs coûts d'exécution et améliorer l'accessibilité du soutien. C'est ce que montre le Virtual Women's Business Centre en Croatie (voir encadré 3), qui joue le rôle d'un incubateur d'entreprises mais n'a pas d'emplacement physique; sa gamme de services de soutien ne prévoit donc pas de locaux. Cependant, l'incubateur virtuel organise tout de même des rencontres réelles lorsqu'une interaction en face à face présente des avantages évidents.

Il importe également que les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises qui soutiennent l'entrepreneuriat inclusif réfléchissent à la meilleure façon de structurer leur programme, notamment à la durée nécessaire pour encourager et soutenir les entrepreneurs locataires. Peu d'études se sont penchées sur l'impact de certaines caractéristiques de la conception telles que la durée du programme; en outre, les informations disponibles sont partagées quant à la question de savoir si la durée des programmes d'incubation améliore les résultats pour les locataires, y compris en termes de survie de l'entreprise, de création d'emplois ou de ventes (Madaleno et al., 2018). En ce qui concerne l'entrepreneuriat inclusif, les incubateurs et accélérateurs d'entreprises ne devraient pas fournir l'aide trop longtemps, au risque de créer une dépendance à l'égard de cette aide. Le principe de la facilité d'entrée et de sortie, souvent utilisé dans les incubateurs, devrait rester d'application.

En outre, une approche flexible est nécessaire en termes de loyer perçu. Une approche courante consiste à proposer des loyers réduits afin d'inciter les entrepreneurs à s'inscrire dans un incubateur d'entreprises. La hausse des loyers commerciaux pouvant être un obstacle à la création d'entreprises, un loyer modeste peut faciliter l'accès à l'entrepreneuriat des personnes issues de groupes sous-représentés et défavorisés (Lyons et Zhang, 2017). Cependant, cette approche présente un risque en ce sens que les entrepreneurs sont protégés des forces du marché, ce qui rend plus difficile leur sortie de l'incubateur. L'utilisation d'une échelle mobile des loyers pourrait les aider à affronter la gestion d'un loyer au tarif du marché lorsqu'ils sortent de l'incubateur.

Enfin, la flexibilité est également de mise en ce qui concerne les ensembles de services et d'équipements partagés proposés (par exemple services de secrétariat, accès à l'internet). Fournir des services aux groupes peut se traduire par des économies d'échelle; l'utilisation groupée d'équipements permet aussi de réaliser des économies (Madaleno et al., 2017). Toutefois, les locataires doivent rester libres de choisir les services dont ils ont besoin plutôt que d'être tenus d'adopter des forfaits volumineux et onéreux.

Encadré 3. Virtual Women's Business Centre, Croatie

Groupe cible: femmes entrepreneures qui recherchent le soutien de pairs et visent l'expansion de leurs réseaux d'entreprises.

Objectifs: les femmes étant souvent confrontées à davantage de difficultés que les hommes en matière d'entrepreneuriat, la création de cet incubateur virtuel (c'est-à-dire sans emplacement physique) vise à renforcer l'esprit d'entreprise des femmes en Croatie. Il améliore l'accès aux mécanismes de soutien aux entreprises et fournit des conseils sur mesure pour améliorer les chances de réussite des femmes entrepreneures.

Description: le Virtual Women's Business Centre offre aux femmes entrepreneures une éducation et une formation commerciales gratuites et facilite l'échange de connaissances et d'expériences entre les femmes d'affaires établies et les nouvelles cheffes d'entreprise par le biais du mentorat et de présentations publiques.

Le Centre se porte également garant pour les femmes entrepreneures afin d'améliorer l'accès aux prêts bancaires aux fins de la création d'entreprises. Il facilite la création de réseaux en organisant des pôles d'affaires locaux pour les femmes et encourage les femmes à se joindre aux incubateurs d'entreprises classiques. Il fournit à ses membres des informations économiques actualisées via son site internet et les chambres de commerce locales et régionales, et propose des services subventionnés de conseil aux entreprises.

En outre, le Virtual Women's Business Centre organise chaque année le Business Women's Congress, sponsorisé par la présidente de la Croatie et animé par des personnalités de premier plan.

Résultats: le Centre, qui enregistrait plus de 1 800 inscriptions cinq mois après son lancement, compte actuellement plus de 2 300 membres actifs. En 2016, le Centre a organisé le Business Women's Congress le 8 mars (Journée internationale des droits de la femme). Depuis lors, le Centre a organisé ce congrès des femmes d'affaires en 2017 et 2018. Chaque édition de l'événement a attiré plus de 600 participants.

Le Centre a également lancé un système gratuit d'éducation entrepreneuriale dans plusieurs villes (Zagreb, Split, Osijek, Lipik, Nova Gradiška, Sisak, Petrinja et Zaprešić, entre autres); plus de 400 femmes en ont suivi le programme.

Enseignements à tirer pour d'autres initiatives: un incubateur n'a pas besoin d'un emplacement physique pour réussir. Il peut être organisé virtuellement, avec des rencontres réelles (par exemple formation, réseautage, conventions) lorsque des interactions en face à face sont nécessaires. Outre sa souplesse d'organisation, l'avantage d'une base virtuelle est que le soutien reçu par les entreprises ne se limite pas aux conseils/à l'expertise des professionnels de leur entourage immédiat, mais leur permet de créer un réseau plus large et de prendre contact avec des personnes au niveau interrégional ou international.

Source: Nedović et al, 2017.

D'autres informations sont disponibles à l'adresse <http://kongres.poduzetnica.hr/organizator/>

4. Proposer des formations et une aide aux organismes de soutien

Objectif

Pour pouvoir offrir des services de soutien de haute qualité aux entrepreneurs, les incubateurs et accélérateurs d'entreprises ont besoin de formateurs, de coaches et de mentors professionnels. Il convient également de faire appel à du personnel qualifié pour la conception et la mise en œuvre des programmes de soutien et de tirer parti des connaissances et de l'expérience de partenaires externes.

Approche

L'incubation des entreprises consistant principalement à transférer des connaissances et des compétences aux entrepreneurs, il est clair que les incubateurs d'entreprises les plus performants sont ceux qui possèdent les compétences les plus solides (Al-Mubarak et Busler, 2014). C'est ce que met en évidence une récente évaluation de The Enterprise People, un incubateur d'entreprises pour personnes souffrant de graves problèmes de santé mentale à Madison (Wisconsin, États-Unis) qui a fonctionné de 1998 à 2005. L'évaluation a montré que le personnel du programme possédait une expérience suffisante

pour soutenir ces entrepreneurs dans leur projet, mais que l'expertise et l'expérience faisaient défaut chez les partenaires de l'incubateur, ce qui a impacté négativement les résultats obtenus (Mandiberg et Edwards, 2016).

L'un des moyens d'améliorer la qualité du soutien offert consiste à veiller à ce que les formateurs, les accompagnateurs et les mentors possèdent les compétences nécessaires pour travailler avec des entrepreneurs de groupes sous-représentés. Une approche efficace consiste à recruter des formateurs professionnels et des conseillers en affaires issus des communautés ciblées par l'incubateur. Le principal avantage de cette approche est qu'elle a tendance à dissiper tout scepticisme des entrepreneurs vis-à-vis des organismes d'aide généraux. En même temps, cela peut aider les membres de la communauté à devenir des professionnels accrédités, ce qui peut favoriser la création d'une culture de l'entraide au sein des différentes communautés.

Une autre approche consiste à former des partenariats solides avec des organisations de soutien externes, y compris des universités, des agences de développement commercial, des organisations à

but non lucratif, des établissements financiers et des investisseurs. Les partenariats avec des fournisseurs de soutien externes permettront aux entrepreneurs locataires d'accéder à davantage de connaissances et de compétences spécialisées. Pour garantir le bon fonctionnement des partenariats, les organisations ont souvent recours à des accords de partenariat pour clarifier les rôles et les attentes. Ces accords peuvent également définir les modalités de gestion des relations.

Il est également important que les responsables d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises nouent des relations les uns avec les

autres afin d'en apprendre davantage sur les nouvelles approches et les facteurs de réussite. Ces interactions peuvent être facilitées par les réseaux d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises. Le Réseau des centres européens d'entreprise et d'innovation (voir encadré 4) est un exemple de réseau d'incubateurs d'entreprises qui permet aux centres d'entreprises et d'innovation de l'Union européenne de se contacter pour apprendre les uns des autres et améliorer l'aide qu'ils offrent à leurs clients, notamment en termes de pénétration de nouveaux marchés.

Encadré 4. Réseau des centres européens d'entreprise et d'innovation (EBN)

Le Réseau des Centres européens d'entreprise et d'innovation (EBN) est un réseau de centres de soutien aux entreprises et à l'innovation fondé en 1985. Il a été créé pour renforcer le développement économique local et stimuler l'innovation en reliant des centres à travers l'Europe (et récemment au-delà de l'Europe) afin de créer une communauté de professionnels capables de soutenir le démarrage et le développement d'entreprises innovantes.

L'EBN a pour objectif de «promouvoir la croissance des centres d'entreprise et d'innovation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Communauté européenne». Cela inclut des activités de réseau traditionnelles telles que la facilitation de la communication entre les membres et la diffusion d'informations. L'EBN est organisé en réseaux nationaux, généralement sous la forme d'associations, mais il est également doté d'une équipe permanente basée à Bruxelles qui fournit des services aux membres du réseau, notamment les soutiens suivants:

- mise en œuvre, en collaboration avec la direction générale de la politique régionale et urbaine (DG REGIO) de la Commission européenne, du système d'assurance qualité «EU|BIC» applicable aux centres d'entreprises et d'innovation. Dans le cadre du processus de certification avec label EU|BIC, le réseau effectue un suivi annuel des organisations de soutien aux entreprises afin de mesurer l'impact des incubateurs, d'identifier les domaines à améliorer et les moyens de tirer parti des atouts, de partager les meilleures pratiques et d'identifier les tendances futures en matière d'entrepreneuriat innovant;
- promotion du réseau et connexion avec les autorités nationales et régionales;
- assistance technique, notamment sous la forme d'études de faisabilité concernant la création de nouveaux centres d'entreprise et d'innovation (CEI), le développement de ces centres, l'évaluation de leurs services et l'organisation de visites d'étude auprès d'autres CEI;
- renforcement des liens entre les membres et d'autres acteurs du soutien aux PME;
- soutien de la participation des membres aux programmes européens.

L'EBN dispose d'un vaste réseau paneuropéen encourageant l'innovation et l'esprit d'entreprise. Entre 2014 et 2016, 620 000 personnes ont participé à 11 600 événements promotionnels sur l'ensemble du réseau et 180 000 ont participé à 1 700 concours organisés par les CEI. Au cours de cette période de trois ans, les CEI ont facilité la création de 12 410 nouvelles start-up, dont 87 % poursuivaient leurs activités trois ans après avoir quitté le CEI. Pendant cette même période, les CEI ont contribué à la création de plus de 39 000 emplois dans de nouvelles start-up et 36 000 emplois dans des PME établies.

D'autres informations sont disponibles à l'adresse http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/innovating/pdf/chap_2_en.pdf

5. Assortir les financements publics de conditions exigeant un suivi et une évaluation appropriés des programmes d'incubation et d'accélération subventionnés

Objectif

Pour garantir l'efficacité des incubateurs et des accélérateurs d'entreprises, il est nécessaire que les gestionnaires aient une bonne compréhension des forces et des faiblesses de leurs programmes. Cela nécessite un suivi régulier des intrants (coûts, ressources humaines, par exemple) et des extrants (emplois créés, taux de survie des entreprises locataires), ainsi que des évaluations périodiques de l'impact du programme.

Approche

En principe, les décideurs politiques veulent savoir quelles interventions fonctionnent, lesquelles ne fonctionnent pas et quelles

sont les leçons à tirer pour les améliorer. Il en va de même pour les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises. De manière générale, les incubateurs d'entreprises (et les accélérateurs) font l'objet d'un suivi au moyen d'indicateurs de performance clés liés à l'impact, à la rentabilité et au bénéfice net. Les éléments généralement surveillés par les incubateurs incluent le nombre d'entreprises parvenues à maturation au cours d'une période donnée; le nombre d'entreprises encore en activité sur une période donnée; les emplois créés par les clients de l'incubateur; les salaires versés par les clients de l'incubateur (Al-Mubarak et Busler, 2014). De plus, les incubateurs d'entreprises utilisent un large éventail de paramètres pour évaluer leur succès à moyen et à long terme (voir tableau 2).

Tableau 2. Indicateurs de réussite pour les incubateurs d'entreprises

Indicateurs concernant l'entreprise	Indicateurs concernant l'incubateur
Croissance de l'emploi et création d'emplois	Croissance de l'entreprise
Salaires et traitements	Nombre d'entreprises arrivées à maturation
Croissance des ventes	Taux de survie des entreprises
Revenus	Respect des objectifs
Emprunts	Charges de l'incubateur
Capitaux propres	
Subventions	
Rentabilité	
Performance	
Brevets et licences	
Temps passé au sein de l'incubateur	

Source: Gerlach et Brem, (2014).

L'évaluation est un élément important du suivi des performances car elle peut aider à déceler des moyens d'améliorer ou de développer le programme pour en accroître l'impact. Des évaluations approfondies doivent être entreprises régulièrement; elles sont souvent confiées à des experts externes afin d'en garantir l'objectivité. Il est important d'ajuster les offres de soutien proposées par l'incubateur à l'aune des enseignements tirés des évaluations.

Aux fins de la communication et de la démonstration de l'impact d'un programme, le suivi et l'évaluation jouent également un rôle particulièrement important pour le matériel de marketing

et de promotion, ainsi que pour les bailleurs de fonds du programme. Par exemple, The Incubator Foundation en Pologne fait sa propre promotion sur la base de la qualité des services qu'elle propose. Afin de renforcer sa crédibilité, l'incubateur a sollicité un suivi indépendant par l'Agence polonaise pour le développement des entreprises et a mis en place des procédures de suivi et d'évaluation régulières. En conséquence, la fondation a pu mobiliser plus de 2,3 millions d'euros de Fonds structurels européens pour des programmes d'incubateurs en faveur des femmes, des seniors, des personnes handicapées et des personnes menacées de pauvreté (voir encadré 5).

Encadré 5. The Incubator Foundation, Pologne

Groupe cible: The Incubator Foundation est axée sur le soutien aux entrepreneurs des groupes suivants: femmes, personnes handicapées, personnes menacées de pauvreté ou d'exclusion sociale, chômeurs et seniors.

Objectifs: The Incubator Foundation a pour mission de soutenir l'entrepreneuriat, le développement économique, l'innovation et la compétitivité des PME de la région de Lodz en Pologne.

Description: The Incubator Foundation (www.inkubator.org.pl) est active à Lodz, la troisième ville de Pologne, située au centre du pays. Elle a été fondée en 1992 par le conseil municipal de Lodz et l'Agence de développement régional de Lodz. La Fondation est constituée de deux unités organisationnelles principales:

- le Centre de soutien à l'entrepreneuriat, qui fournit des services de formation, de conseil et d'information aux entrepreneurs et aux micro-, petites et moyennes entreprises;
- le Fonds de développement de l'entrepreneuriat, qui fournit des prêts à des conditions préférentielles pour la création d'entreprises aux personnes des groupes cibles et aux PME qui en ont besoin pour créer de nouveaux emplois, entreprendre un processus de restructuration et réaliser des investissements.

L'incubateur a mis en œuvre plusieurs projets adaptés à des groupes cibles spécifiques, parmi lesquels des projets pour les femmes intitulés «Woman in Business» (2016-2018), «Opportunity for Women» (2016-2018), «Mother at Work» (2016-2018) et «It is time for success» (2016-2018). Chacun de ces projets incluait une formation et des ateliers sur la création d'une entreprise, un soutien motivationnel/ psychologique, professionnel, juridique, des conseils commerciaux et un appui financier pour la création d'une entreprise (jusqu'à 9 000 euros, majorés des frais de garde d'enfants).

Des projets similaires ont été lancés pour d'autres groupes cibles, notamment «Helpful» (2016-2018) et «For us this is a breakthrough» (2017-2018) pour les chômeurs de longue durée, les personnes menacées de pauvreté ou d'exclusion sociale et les personnes handicapées, et «Business ownership for over-50s» (2016-2018) pour les seniors.

L'avantage concurrentiel de The Incubator Foundation dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat inclusif repose principalement sur la fourniture de services de haute qualité — avec la présence de formateurs professionnels et de conseillers d'entreprise — ainsi que sur l'établissement de partenariats avec des parties prenantes du projet. La qualité des services est également garantie par un contrôle externe de leur mise en œuvre assuré par l'Agence polonaise pour le développement des entreprises (PARP) et par les institutions régionales mettant en œuvre les programmes de l'Union européenne. En outre, le projet est articulé de manière à garantir une flexibilité appropriée et à permettre un ajustement à l'évolution des conditions démographiques et socio-économiques ainsi qu'aux besoins du marché du travail.

Résultats: le taux de survie des entreprises créées par les participants est très élevé. Ainsi, entre 2008 et 2013, 419 entreprises ont été créées dont 332 (79 %) étaient encore actives en 2014. Les projets mis en œuvre de 2016 à 2018 seront évalués après leur achèvement.

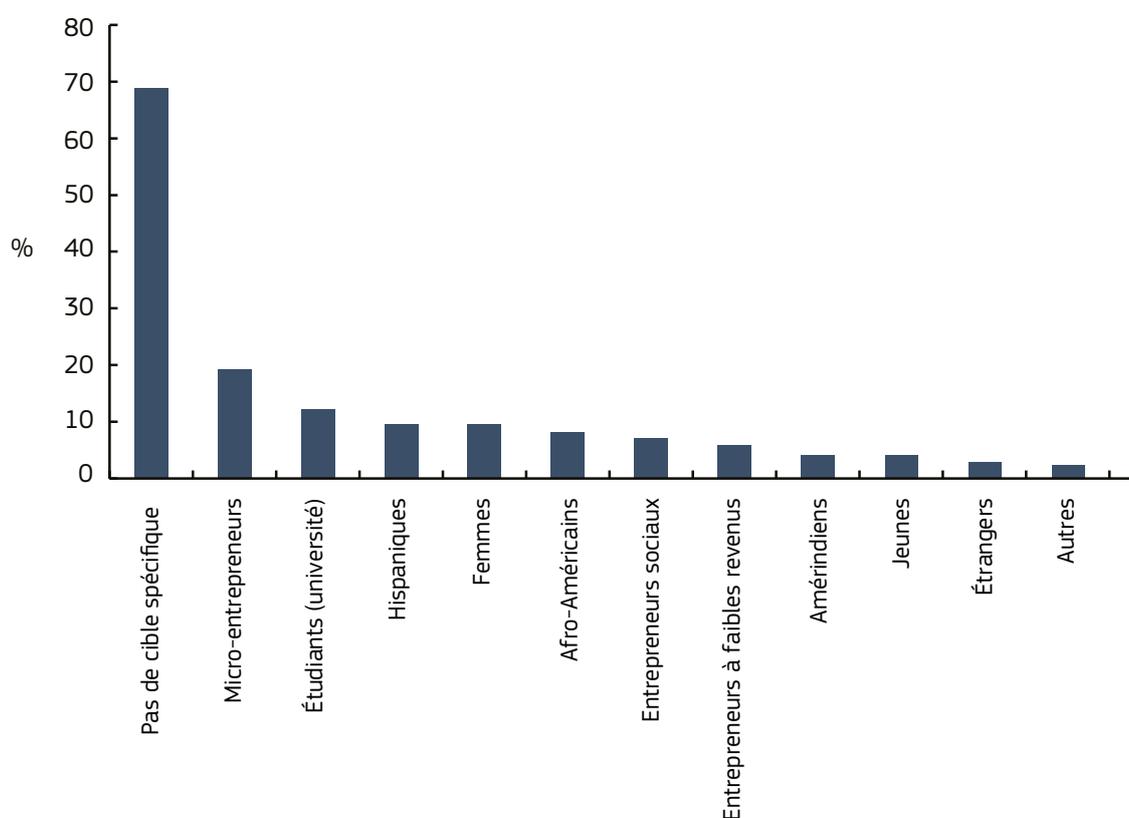
Enseignements à tirer pour d'autres initiatives: cette initiative se distingue des autres incubateurs par la qualité des services proposés. Un facteur clé à cet égard est le recours au contrôle externe de la PARP et d'institutions régionales similaires, qui fournit un feed-back impartial sur les méthodes et la qualité des prestations de soutien, ainsi que sur les résultats obtenus.

■ QUE PEUVENT APPRENDRE LES DÉCIDEURS POLITIQUES EUROPÉENS DES AUTRES RÉGIONS DU MONDE?

Le terme «incubateur d'entreprises» est apparu à la fin des années 50 aux États-Unis où il désignait des initiatives de développement d'entreprises reposant sur la fourniture de locaux. L'expérience des États-Unis a montré que les incubateurs sont un moyen très efficace et relativement peu onéreux de créer des emplois (Stokan et al., 2015; Monkman, 2010). Bien qu'il existe de nombreux modèles d'incubateurs d'entreprises, beaucoup se concentrent actuellement sur le

développement et le transfert de technologies. Les incubateurs d'entreprises axés sur le soutien aux entrepreneurs de groupes sous-représentés et défavorisés sont relativement peu nombreux, mais en croissance. On estime, par exemple, que le pourcentage d'incubateurs d'entreprises à vocation démographique spéciale est passé de 20 % en 2006 à 31 % en 2012 (Knopp, 2012) (figure 2).

Figure 2. Proportion d'incubateurs d'entreprises axés sur un groupe cible particulier aux États-Unis, 2012



Source: Knopp (2012).

De nombreux enseignements peuvent être tirés de cette longue expérience des États-Unis et d'autres régions du monde pour être portés à l'attention des décideurs politiques de l'UE. Premièrement, aux États-Unis, les incubateurs ont tendance à allouer une proportion de leurs locaux à un groupe spécifique tel que les femmes ou les membres de groupes ethniques minoritaires, plutôt que d'organiser des incubateurs entièrement dédiés au soutien d'un groupe cible. Bon nombre de ces groupes cibles sont des groupes de population importants mais sous-représentés dans le monde des affaires. Parmi les exemples, citons: «500 Start-ups» à San Francisco, un incubateur où 25 % des espaces étaient réservés aux entreprises gérées par des minorités ethniques et 33 % aux entreprises gérées par des femmes (Cooper, 2016). Cette approche peut s'avérer efficace pour répondre aux besoins spécifiques d'un groupe

cible donné, car le nombre de participants au programme est suffisant pour que l'on adapte les méthodes de conception et d'exécution du programme aux besoins des groupes cibles. De même, ce nombre est jugé suffisant pour rendre les programmes attrayants et inspirer la confiance relativement rapidement. Un autre avantage réside dans le fait que cette méthode s'attaque directement à l'exclusion en mêlant les entrepreneurs ciblés aux entrepreneurs traditionnels.

Deuxièmement, de nombreux programmes d'incubation d'entreprises ont été couronnés de succès avec peu de ressources; il n'est donc pas nécessaire d'engager des dépenses publiques importantes. Bien que bon nombre de ces initiatives soient menées par le secteur privé, peu d'entre elles ont bénéficié d'investissements importants de la part d'investisseurs ou

du gouvernement. En mettant l'accent sur la création de réseaux et en s'appuyant sur des professionnels des services aux entreprises, il est possible de lancer des programmes d'incubation de haute qualité avec un investissement initial minime. Cela est particulièrement vrai pour les incubateurs virtuels, qui ne proposent pas d'espaces de travail physiques. Ainsi, l'incubateur Digital Undivided d'Atlanta a aidé des femmes entrepreneures des communautés noires et latino-américaines à créer plus de 50 entreprises grâce à un programme autofinancé par la fondatrice (voir encadré 6).

Troisièmement, de nombreux incubateurs efficaces pour entrepreneurs issus de groupes sous-représentés et défavorisés aux États-Unis, au Canada et en Israël ont recours à une approche multidimensionnelle pour relever les défis commerciaux et œuvrer au développement personnel. Au Canada, par exemple, l'un des éléments essentiels de l'offre de l'incubateur

entrePrism, qui soutient les entrepreneurs immigrants, consiste à associer un entrepreneur local à chaque entrepreneur immigrant afin d'aider ce dernier à s'intégrer au monde des affaires et à la société (voir encadré 7). Cette relation de mentorat aidera également l'entrepreneur immigrant à se familiariser avec l'environnement réglementaire et institutionnel.

Quatrièmement, l'apprentissage informel et l'apprentissage par les pairs, éléments centraux de nombreux programmes d'incubateurs, sont souvent reconnus par les locataires comme l'un des bénéfices les plus précieux. Par exemple, un projet d'incubateur d'entreprises pour seniors en Israël a été structuré autour de 12 ateliers interactifs combinant conférences, exercices pratiques et partage d'expériences. Les participants ont estimé que l'apprentissage par les pairs était l'élément le plus précieux et ils ont continué à se réunir après la fin du programme (Hantman et Gimmon, 2014).

Encadré 6. Digital Undivided, États-Unis

Groupe cible: les principaux groupes cibles sont les créatrices noires et latino-américaines d'entreprises des secteurs technologiques.

Objectifs: on estime que 0,2 % seulement des opérations d'investissement en capital-risque sont conclues avec des entreprises gérées par des femmes entrepreneures noires et que les montants impliqués sont réduits. Cette disparité persiste alors même que les femmes noires constituent l'un des groupes d'entrepreneurs dont la croissance est la plus rapide aux États-Unis: le nombre d'entreprises gérées par des femmes noires a augmenté de 322 % au cours des 20 dernières années.

Description: fondé en 2012, Digital Undivided accompagne ses fondatrices, des femmes noires et latino-américaines à haut potentiel, tout au long du processus de démarrage, c'est-à-dire du développement d'une idée commerciale au lancement d'une entreprise.

Le programme d'incubation, d'une durée de 26 semaines, repose sur une approche d'apprentissage et de pratique fondée sur l'expérience. Le processus commence par une session «START» (sur invitation uniquement), un week-end de conceptualisation, de présentations, de commentaires et de réseautage. Digital Undivided sélectionne les membres à inviter dans l'incubateur lors de cet événement.

Après la sélection, le programme d'incubation est divisé en trois modules:

- le module «Développement de la clientèle» convertit les idées en entreprises potentielles en évaluant l'adéquation du produit ou du service au marché par le biais d'exercices de découverte de la clientèle, de développement de modèles commerciaux et de la création d'un produit à viabilité minimale (MVP);
- le module «Développement de produit» se concentre sur la transformation du MVP en un produit fonctionnel et sur la constitution d'une équipe;
- le module «Développement de l'entreprise» est axé sur l'entreprise et ses besoins, y compris l'accès à la technologie et aux conseils juridiques, financiers, d'investissement et de marketing.

Chaque membre de Digital Undivided est soutenu par un réseau d'une centaine de mentors. Le programme d'incubation se termine par une «Journée de démonstration», au cours de laquelle les membres présentent leurs idées commerciales aux investisseurs et aux partenaires potentiels.

Digital Undivided mène également des recherches sur les femmes noires et latino-américaines dans l'entrepreneuriat dans le cadre d'un projet appelé #ProjectDiane.

Résultats: Digital Undivided a soutenu 52 entreprises et levé 25 millions de dollars (environ 21,9 millions d'euros) de fonds depuis 2012.

Leçons pour les autres incubateurs: ce programme d'incubateur a identifié des segments de la population qui sont sous-représentés mais dont l'entrepreneuriat se développe rapidement et qui ne bénéficient généralement pas d'investissements externes. Cette approche met en évidence le potentiel de nombreux groupes sous-représentés et démontre ce qu'il est possible de réaliser avec des moyens financiers très modestes: la fondatrice de Digital Undivided a financé le lancement de l'ensemble du projet avec ses propres fonds.

D'autres informations sont disponibles à l'adresse <https://www.digitalundivided.com/>

Encadré 7. entrePrism, Canada

Groupe cible: entrepreneurs immigrants.

Objectifs: les immigrants sont souvent issus de cultures entrepreneuriales mais rencontrent de nombreuses difficultés dans leurs nouveaux pays, notamment des barrières linguistiques, des difficultés à comprendre la culture et à évoluer dans un nouvel environnement réglementaire. L'incubateur entrePrism a pour mission de soutenir les entrepreneurs en herbe, de les aider à transformer leurs idées en projets d'entreprise avec le soutien d'entrepreneurs établis, de professionnels et d'enseignants. Il vise également à enseigner la culture et les pratiques commerciales québécoises grâce à des interactions avec des entrepreneurs québécois autochtones au même stade entrepreneurial.

Description: ce programme a été créé en janvier 2016 par l'école de gestion HEC Montréal avec le soutien de la Fondation Mirella et Lino Saputo et du ministère de l'économie, de la science et de l'innovation du Québec. Il a pour objectif d'utiliser l'entrepreneuriat comme outil d'intégration sociale et économique pour aider les immigrants à créer de nouvelles entreprises ou à développer celles qui existent déjà. Il vise également à développer de nouveaux outils en menant des recherches en entrepreneuriat qui explorent les possibilités d'inclusion et d'immersion des entrepreneurs issus de communautés culturelles spécifiques dans l'écosystème des entreprises québécoises.

Le programme, qui couvre plusieurs secteurs, se distingue des autres incubateurs conventionnels car il encourage l'hybridation de modèles d'entreprises et de cultures pour créer des projets innovants et originaux. Pour répondre aux besoins des entrepreneurs immigrants, entrePrism propose un soutien personnalisé, y compris un coaching individuel, ainsi que des sessions de formation, des séminaires, des webinaires et des conférences. Plus particulièrement, le programme d'incubation propose une série d'activités, notamment:

- des mentorats assurés par des partenaires issus de l'industrie;
- des cours sanctionnés par un diplôme (à savoir un programme d'études supérieures court en entrepreneuriat ou un certificat en entrepreneuriat);
- un financement par des partenaires, ainsi qu'un programme de «prêts d'honneur» (à taux d'intérêt réduits et sans exigence de garantie personnelle) créé par HEC Montréal;
- le soutien d'étudiants en BAA (baccalauréat en administration des affaires) et en MSc (master of science) dans le cadre de projets supervisés par des professeurs et reconnus par HEC Montréal (affaires, gestion, marketing, comptabilité), l'école polytechnique de Montréal (génie) et l'université de Montréal (dessin industriel, droit);
- le développement, par des professeurs et des chercheurs, de nouveaux outils pour entreprises pour guider les entrepreneurs des communautés culturelles dans leur parcours entrepreneurial; et
- des activités de réseautage stratégique.

Résultats: le programme vise à soutenir la création d'une centaine d'entreprises sur une période de cinq ans et à organiser au moins 200 stages et projets supervisés. Pour ce faire, il compte faire participer 50 professeurs, tuteurs et mentors, ainsi que 50 experts sectoriels. L'incubateur prévoit également d'organiser 20 grands événements de réseautage et d'attribuer jusqu'à 100 bourses.

De janvier 2016 à juin 2018, entrePrism a soutenu 26 entreprises et 36 entrepreneurs (fondateurs et cofondateurs) venant des pays suivants: France, Maroc, Vietnam, États-Unis, Cameroun, Côte d'Ivoire, Mexique, Brésil, Syrie, Liban et Algérie. Les indicateurs de performance clés du programme sont indiqués ci-dessous.

Indicateurs de performance clés d'entrePrism, 2016-2018

Indicateur de performance clé	Résultats (janvier 2016 — juin 2018)
Nombre d'entreprises	48
Nombre d'entrepreneurs	74
Nombre de rapports, articles de recherche, études de cas et outils pratiques	43
Stages	76
Séminaires, webinaires, conférences (avec professeurs, experts sectoriels, entrepreneurs)	153
Activités de réseautage stratégique	37
Satisfaction à l'égard du programme (satisfait ou entièrement satisfait)	Oui, 100 %
Intention des participants de recommander le programme (fortement ou très fortement)	Oui, 100 %

Leçons pour les autres incubateurs: cet incubateur va au-delà du soutien à la création d'entreprises en aidant les entrepreneurs locataires à établir des relations avec les entrepreneurs québécois. Cette approche contribue à élargir les réseaux professionnels et à développer des relations personnelles qui peuvent aider les immigrants à se familiariser avec leur nouvelle société et à nouer des relations personnelles.

D'autres informations sont disponibles à l'adresse <https://entreprism.hec.ca/>

■ CONCLUSIONS

Les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises offrent un soutien intensif aux entrepreneurs afin d'augmenter les chances de survie des entreprises naissantes, de faciliter l'accès au financement et de soutenir le développement et la croissance des entreprises. Les données des évaluations suggèrent que les incubateurs et accélérateurs d'entreprises peuvent avoir un impact positif sur les performances économiques des entreprises. Le succès des incubateurs et accélérateurs d'entreprises dépend souvent du package de services de soutien qu'ils offrent et du degré de flexibilité de cette offre. Toutefois, il convient de tenir compte du fait que certains biais de sélection peuvent conduire à une surestimation de l'impact des incubateurs (les responsables de programme ne sélectionnent que les entreprises ayant un potentiel de développement et de croissance) (Hausberg et Korreck, 2018).

Le corpus de données d'évaluation sur les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises qui soutiennent des entrepreneurs de groupes sous-représentés et défavorisés, bien que relativement réduit, suggère qu'il est possible d'obtenir, dans certaines conditions, des améliorations similaires de la performance économique de ces entreprises. Premièrement, les responsables de programme doivent veiller à ce que les entreprises locataires soient basées sur des idées commerciales de qualité. Cela nécessite le déploiement de solides programmes de préincubation qui recenseront et développeront les idées commerciales ayant des chances de se transformer en entreprises durables.

Deuxièmement, les programmes d'incubateurs et d'accélérateurs doivent avoir pour objectif de faire mûrir les entreprises locataires et de les « lâcher » sur le marché. Dès lors, des efforts considérables doivent être faits pour aider les entrepreneurs à créer des réseaux et des communautés, ce qui constitue souvent le plus grand avantage des programmes d'incubateurs et d'accélérateurs. Les données d'évaluation indiquent souvent que les externalités de connaissances et l'apprentissage informel sont les éléments les plus précieux des programmes d'incubateurs et d'accélérateurs. Pour créer des réseaux et des communautés efficaces, il est essentiel de veiller à ce que les programmes d'incubateurs et d'accélérateurs établissent des partenariats avec un large éventail d'acteurs, notamment des organisations de soutien aux entreprises, des investisseurs et les pouvoirs publics. Il est important de veiller à ce que les activités des programmes (séminaires, événements de mise en réseau, par exemple) facilitent les interactions avec un large éventail d'acteurs afin d'aider

les entrepreneurs à créer divers réseaux leur permettant de trouver des opportunités, des partenaires et des clients. Ces partenaires peuvent également jouer un rôle important dans l'organisation de la formation et en tant que coaches et mentors.

Troisièmement, les services de soutien proposés doivent être de haute qualité et correspondre parfaitement aux besoins des entrepreneurs. Il est donc important que les programmes soient conçus et mis en œuvre en collaboration avec des organisations et des conseillers d'entreprises ayant déjà travaillé avec des personnes appartenant aux groupes cibles. Les incubateurs et les accélérateurs d'entreprise peuvent non seulement être efficaces, mais constituer également une méthode rentable de fournir des packages d'aides, car ils combinent appuis individuels et programmes généraux. En outre, il est possible de compenser une partie des coûts du programme par la perception des loyers et/ou des redevances pour le partage des équipements et des services (comptabilité, par exemple) facturés aux entrepreneurs locataires.

Les responsables politiques disposent de plusieurs options pour financer ou concevoir des programmes d'incubateurs et d'accélérateurs. Une approche courante consiste à créer des incubateurs et des accélérateurs d'entreprises dédiés qui se concentrent sur le soutien aux entrepreneurs d'un groupe cible spécifique, ce qui peut favoriser un sentiment de communauté chez des candidats entrepreneurs auparavant isolés. Cependant, cette approche risque de les exclure davantage encore des milieux d'affaires généraux. L'attribution de locaux dans les incubateurs traditionnels est une autre approche utilisée, en particulier aux États-Unis. Le fait de réserver une proportion substantielle de places (20 %, par exemple) à un groupe cible peut rendre le programme plus attrayant pour les entrepreneurs potentiels que les programmes classiques, en raison de la masse critique d'entrepreneurs issus de milieux similaires. Cela présente également l'avantage de mettre en contact les entrepreneurs du groupe cible avec des entrepreneurs de la population majoritaire afin qu'ils nouent des relations en dehors de leur communauté.

Enfin, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour renforcer la base de connaissances sur l'impact et l'efficacité des incubateurs et des accélérateurs d'entreprises qui soutiennent les entrepreneurs des groupes sous-représentés et défavorisés. Cela nécessite des activités de suivi et d'évaluation plus rigoureuses, en particulier des évaluations plus approfondies qui apprécient les progrès par rapport aux cibles et aux objectifs du programme.

■ LECTURES COMPLÉMENTAIRES SUGGÉRÉES

OECD/European Union (2017), *The Missing Entrepreneurs 2017: Policies for Inclusive Entrepreneurship*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264283602-en>.

Ratinho, T. (2017), «Inclusive incubators and accelerators: Lessons from the USA», prepared for the OECD LEED Programme.

Smallbone, D. (2017), «Incubators and Accelerators for Inclusive Entrepreneurs», prepared for the OECD LEED Programme.

■ RÉFÉRENCES

Al-Mubarak, H., et Busler, M., «Incubator successes: Lessons learned from successful incubators towards the twenty-first century», *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 2014, vol. 11, n° 1, p. 44-52.

Albort-Morant, G., et Oghazi, P., «How useful are incubators for new entrepreneurs?», *Journal of Business Research*, 2016, vol. 69, p. 2125-2129.

Ayatse, F., Kwahar, N., et Iyortsuun, A., «Business incubation process and firm performance: an empirical review», *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 2017, vol. 7, n° 2, p. 1-17.

Bone, J., Allen, O., Haley, C., *Business incubators and accelerators: The national picture*, BEIS Research Paper No. 7, Department for Business, Energy & Industrial Strategy, 2017.

Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., et Groen, A., «The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations», *Technovation*, 2012, vol. 32, n° 2, p. 110-121.

Casasnovas, G., et Bruno, A., «Scaling Social Ventures», *Journal of Management for Global Sustainability*, 2013, vol. 1, n° 2, p. 173-197.

Cohen, S., «What do accelerators do? Insights from incubators and angels», *Innovations*, 2013, vol. 8, nos 3-4, p. 19-25.

Cooper, L., «5 Organizations helping minority startup founders succeed», 2016, disponible à l'adresse <https://www.entrepreneur.com/article/282529> [accès le 5 avril 2017].

European Commission, «The smart guide to innovation-based incubators (IBI)», 2010, disponible à l'adresse http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation_incubator.pdf [accès le 5 avril 2017].

Gerlach, S., et Brem, A., «What determines a successful business incubator? Introduction to an incubator guide», *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2015, vol. 7, n° 3, p. 286-307.

GUST, «European accelerator report 2016», 2016, disponible à l'adresse http://gust.com/accelerator_reports/2016/europe/ [accès le 30 mai 2018].

Hantman, S., et Gimmon, E., «Dare to dream: New venture incubator for older adults», *Educational Gerontology*, 2014, vol. 40, p. 737-744.

Hausberg, J. P., et Korreck, S., «Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review», *The Journal of Technology Transfer*, 2018, p. 1-26, <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>

Lyons, E., et Zhang, L., «The impact of entrepreneurship programs on minorities», *American Economic Review*, 2017, vol. 107, p. 303-307.

Lyons, E., et Zhang, L., «Do entrepreneurship incubators lead to entrepreneurship?», document présenté à la DRUID Society, 2015, disponible à l'adresse http://conference.druid.dk/acc_papers/vxsj42qb3c48ysxrlct44okbygqu.pdf [accès le 5 avril 2017].

Madaleno, M., Nathan, M., Overman, H., et Waights, S., *Incubators, accelerators and regional economic development*, IZA Institute of Labor Economics, IZA Discussion Paper No. 11856, 2018, disponible à l'adresse <http://ftp.iza.org/dp11856.pdf> [accès le 5 novembre 2018].

Mandiberg, J., et Edwards, M., «Business incubation for people with severe mental illness histories: The experience of one model», *Journal of Policy Practice*, 2016, vol. 15, nos 1-2, p. 82-101.

Mas-Verdú, F., Ribeiro-Soriano, D., et Roig-Tierno, N., «Firm survival: The role of incubators and business characteristics», *Journal of Business Research*, 2015, vol. 68, p. 793-796.

Monkman, D., Full committee hearing on business incubators and their role in job creation: hearing before the committee on small business, United States House of Representatives, one hundred eleventh congress, second session, hearing held on 17 March 2010, Washington, 2010, US GPO.

Nedović, M., Ivanović, D., Čabarkapa, N., «Virtualni ženski poduzetnički centar – inovativan pristup u razvoju poduzetništva», *Obrazovanje za poduzetništvo (Education for entrepreneurship)*, 2017, vol. 7, n° 1.

OCDE/European Union, «Note de politique sur l'entrepreneuriat féminin», OECD Publishing, Paris, 2017, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=fr&pubId=8058&furtherPubs=yes> [accès le 5 avril 2017].

OCDE/European Union, *Pallier la pénurie d'entrepreneurs 2015: Politiques en faveur du travail indépendant et de l'entrepreneuriat*, OECD Publishing, Paris, 2015, <https://doi.org/10.1787/9789264249936-fr> [accès le 5 avril 2017].

OCDE/European Union, *Pallier la pénurie d'entrepreneurs 2014: Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, OECD Publishing, Paris, 2014, <https://doi.org/10.1787/9789264230842-fr> [accès le 5 avril 2017].

OCDE/European Union, *Pallier la pénurie d'entrepreneurs: Politiques d'entrepreneuriat inclusif en Europe*, OECD Publishing, Paris, 2013, <https://doi.org/10.1787/9789264188211-fr> [accès le 5 avril 2017].

OECD, *Business Incubation: International Case Studies*, OECD Publishing, Paris, 1999.

OCDE/European Union, *The missing entrepreneurs 2017: Policies for inclusive entrepreneurship*, OECD Publishing, Paris, 2017b, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264283602-en> [accès le 5 avril 2017].

Page, S., *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools and societies*, Princeton, Princeton University Press, 2007.

Ratinho, T., Amezcua, A., Honig, B., et Zeng, Z., «Entrepreneurial support: Making sense of decades of practice and research», *Academy of Management Proceedings*, 2016, vol. 1, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.14044abstract> [accès le 5 avril 2017].

Stokan, E., Thompson, L., et Mahu, R., «Testing the differential effect of business incubators on firm growth», *Economic Development Quarterly*, 2015, vol. 29, n° 4, p. 317-327.

Telefonica, «The accelerator and incubator ecosystem in Europe», 2013, disponible à l'adresse <https://www.telefonica.com/documents/341171/361539/The+Accelerator+and+Incubator+Ecosystem+in+Europe.pdf/28761bd6-2221-4b79-827d-c4cb37a77b11> [accès le 5 avril 2017].

Telefonica et O2, «The rise of the UK accelerator and incubator ecosystem», 2014, disponible à l'adresse http://cdn.news.o2.co.uk/s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2014/12/O2_WAYRA_Report_121214.pdf [accès le 5 avril 2017].

Cette synthèse présente les avantages des incubateurs et accélérateurs d'entreprises ainsi que la façon dont ils soutiennent l'entrepreneuriat, les éléments qui assurent leur réussite et les enseignements que l'UE peut tirer des expériences effectuées dans d'autres pays. Bien qu'il existe relativement peu d'exemples d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises entièrement consacrés au soutien des entrepreneurs de groupes sous-représentés et défavorisés, il existe un petit nombre de preuves démontrant que ceux-ci peuvent obtenir des résultats positifs (en termes de taux de survie, d'emplois, de revenus, etc.). Les décideurs politiques peuvent soutenir l'activité des incubateurs et accélérateurs en leur offrant un financement, en lançant leurs propres programmes dédiés et en améliorant l'accès aux programmes existants.

Cette synthèse fait partie d'une série de documents consacrés à l'entrepreneuriat inclusif publiés par l'OCDE et la Commission européenne. Cette série comprend des synthèses sur l'entrepreneuriat des jeunes, l'entrepreneuriat des seniors, l'entrepreneuriat social, l'évaluation des programmes d'entrepreneuriat inclusif, l'accès au financement pour la création d'entreprise dans le cadre de l'entrepreneuriat inclusif et sur l'entrepreneuriat des personnes handicapées ainsi que le rapport «Pallier la pénurie d'entrepreneurs». Tous ces documents sont disponibles en allemand, anglais et français à l'adresse suivante: <http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/inclusive-entrepreneurship.htm>

COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?

Publications gratuites:

- un seul exemplaire:
sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- exemplaires multiples/posters/cartes:
auprès des représentations de l'Union européenne (http://ec.europa.eu/represent_fr.htm),
des délégations dans les pays hors UE (http://eeas.europa.eu/delegations/index_fr.htm),
en contactant le réseau Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_fr.htm) ou le numéro 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuit dans toute l'UE) (*).

(* Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

Publications payantes:

- sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'OCDE

- La bibliothèque de l'OCDE: <http://www.oecd-ilibrary.org>
- Sur le site de l'OCDE: <http://www.oecdbookshop.org>

Cette synthèse a été préparée par la division «Développement économique et création d'emplois locaux» (LEED) de l'OCDE avec le soutien financier de la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion de la Commission européenne.

