

L'apport des structures d'accompagnement dans la mise en place d'une stratégie d'affaires réussie.

Professeur MrZiane Saïde(Université d'alger2)

zianeunivz@yahoo.fr

Chercheur Mme Hammache Elkaina(CREAD)

oelkaina@yahoo.fr

Résumé :

L'entrepreneuriat est devenu un domaine qui suscite de plus en plus d'intérêt pour les chercheurs de différents champs disciplinaires, y compris des sciences de l'éducation et des sciences cognitives. Car, entreprendre, sollicite outre des moyens financiers et matériels, un background souvent très occulté par les entrepreneurs, ce qui conduit à la mortalité si non à l'abandon du projet avant même sa maturation. Et il est devenu même évident que entreprendre n'est pas une mince affaire, car quelle que soit la force de l'idée ou du projet, l'entrepreneur novice est souvent contraint de suivre un parcours qui est semé d'embûches et très souvent comparé au parcours de combattant. Et le méconnaître, conduit trop souvent à des problèmes difficilement surmontables et mettré vraisemblablement en péril son projet.

A ce titre, l'incubation pourrait apporter aux jeunes entrepreneurs les savoirs nécessaires qui leur permettront d'être mieux outillés pour mieux appréhender l'environnement économique dans toute sa complexité.

Cet article, tente de mettre en exergue l'apport des structures d'accompagnement dans la création et le développement de l'entreprise. Il est question de montrer comment l'incubation pourra développer chez le jeune entrepreneur une vision stratégique lui permettant de murir son projet de création dans les conditions optimales pour en recueillir les fruits.

Introduction

L'entrepreneuriat vise in fine la création de la richesse à travers la création d'entreprise. C'est une force motrice et un levier stratégique pour la création de l'emploi, l'innovation, la croissance économique et la cohésion sociale. Pour diriger son propre affaire l'entrepreneur a besoin d'un capital financier certes, mais aussi, de compétences multiples, souvent sous estimées par ce dernier.

Il est aussi essentiel de noter que la naissance d'une entreprise et sa pérennisation sous-entend une synergie de plusieurs facteurs qui se mettent en place pour accroître les chances de la réussite de l'entreprise naissante.

Les différentes enquêtes et études ont montré les innombrables difficultés rencontrées par les jeunes entrepreneurs lors de la création d'entreprise au point où de nombreuses entreprises disparaissent. Et comme le notent, (Honjo, 2004; Pena, 2002) "La survie à long terme d'une PME est chose rare et est fortement dépendante de l'entrepreneur lui-même". D'où l'importance de faire appel, notamment pour le manager novice, à un accompagnement adéquat d'incubateurs capables d'apporter à celui-ci les backgrounds nécessaires.

Il s'agit à travers ce travail d'éclairer, et dans un premier temps, le rôle des incubateurs et des pépinières d'entreprises dans l'émergence et la pérennisation des entreprises en se référant aux études antérieures. Dans un deuxième temps, d'analyser l'expérience algérienne de ces structures d'incubation.

Nous tenterons de mettre en valeur les différentes formes d'apprentissage, résultant des modes d'accompagnement des structures mises en place, que les jeunes entrepreneurs ont acquis tant sur le plan du développement personnel, collectif, organisationnel que managérial.

1. Revue de la littérature

1.1 Définition des concepts clefs

1.1.1 L'incubation

L'incubateur est une structure d'accompagnement qui aide les entrepreneurs en leur fournissant des prestations en termes de secrétariat, d'assistance administratives, d'installation et de soutien d'affaires en management, finance et comptabilité(Allen, Mc Cluskey, 1990 ; Smilor,1987).

C'est une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises. Les incubateurs, parfois également appelés pouponnières ou couveuses, ont pour mission de détecter, accueillir et accompagner les projets de création d'entreprises naissantes et des projets innovants

Le terme d'« Incubateur » est générique. Il désigne les dispositifs d'aide à la création d'entreprise qui hébergent physiquement des entrepreneurs et offrent des conseils spécialisés.

L'incubateur peut apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, lors des premières années de la vie de l'entreprise. Sa mission première est de favoriser l'émergence et la concrétisation de projets de création d'entreprises innovantes valorisant les compétences et les résultats des laboratoires des établissements publics de recherche et d'enseignement supérieur.

1.1.2 L'entrepreneuriat

La littérature sur l'entrepreneuriat fait apparaître une diversité d'approches sur le thème de l'entrepreneuriat. Selon Hernandez (1999), l'acte d'entreprendre est perçu comme le résultat d'une suite d'événements aboutissant à la création d'entreprises où le rôle de l'entrepreneur est capital pour la création et l'aboutissement de son projet.

Stevenson (1985, p.40), relève que l'"entrepreneuriat" est « le processus qui amène des personnes à envisager la propriété d'une entreprise comme une option ou une solution viable, à arriver avec des projets d'entreprise, à apprendre à devenir des entrepreneurs et à lancer et à développer une entreprise »

Julien et Marchesnay (1996), proposent pour cerner le domaine de l'entrepreneuriat, l'étude de trois aspects principaux: l'esprit d'entreprise, la création d'entreprise et l'entrepreneur.

L'entrepreneuriat apparaît selon (Béchar, 1996) comme un ensemble de comportements visant la création d'une nouvelle entreprise. Au Canada on considère que la culture entrepreneuriale est un processus pédagogique qui s'acquiert à partir de l'école et dans des modèles issus de l'environnement familial ou du voisinage.

Selon Fortin (2002) l'entrepreneuriat, présuppose une culture locale, des valeurs religieuses, une organisation sociale, un régime politique et un contexte légal et réglementaire appropriés. A ces variables environnementales, s'ajoutent les objectifs et motivations de l'entrepreneur. On peut alors citer, entre autres, l'ambition, l'insatisfaction au travail, les charges de la famille, le manque d'intégration.

C'est ce que (Julien 2000 p. 47), appelle les « déclencheurs » individuels, familiaux, sociaux ou organisationnels. Il cite trois conditions favorables à la création d'entreprise : la croyance de l'entrepreneur au projet ; l'appui et le soutien financier du milieu; l'apport de l'aide matérielle et immatérielle et l'environnement. A cet effet, on peut noter que par sa complexité, l'entrepreneuriat est un phénomène multidimensionnel qui ne peut être saisi que dans une pluridisciplinarité scientifique.

(Pastré, 1995), note à ce sujet qu'à défaut de pluridisciplinarité cette ouverture du champ a permis une polydisciplinarité de la recherche (l'économie, le droit, la sociologie des organisations, l'histoire et bien sûr les sciences de gestion).

2.1.3 L'environnement

L'environnement représente l'ensemble des facteurs qui agissent directement sur la volonté et la motivation du jeune pour créer son entreprise. Les programmes gouvernementaux d'aides contiennent les orientations et actions mises en œuvre pour favoriser et aider les jeunes dans la création d'entreprises.

Des études ont déjà montré l'influence de certains facteurs de l'environnement externe, comme les conditions économiques, sociales, politiques et culturelles, sur le taux de création d'entreprises. Ainsi, Reynolds, Storey et Westhead (1994) ont trouvé que la présence de plusieurs PME dans une industrie et la localisation urbaine avait une incidence sur la création de nouvelles entreprises.

Selon Chigunta (2001), les principaux facteurs de l'environnement contenu dans les programmes d'aide aux jeunes, doivent comporter : un objectif clair, une orientation commerciale, un financement adéquat, un personnel bien qualifié, un style de fonctionnement souple, un accent mis sur l'initiative, un vaste éventail de services de soutien aux entreprises, l'encouragement des jeunes hommes et femmes et un environnement réglementaire.

Souvent, les contraintes auxquelles sont confrontées les entreprises naissantes sont liées aux obstacles suivants : manque d'accès aux fonds des institutions; manque d'accès aux marchés lucratifs; manque de marketing et de marquage; planification inadéquate; manque d'accès à des locaux adéquats; manque de compétences et de capacités en gestion d'entreprise; registres financiers inadéquats, inexacts et inexistant; manque de développement de nouveaux produits; absence d'un soutien continu des institutions chargées de la création et du suivi.

Qu'il s'agit des pays développés ou en voie de développement, les entreprises naissantes sont exposées à de nombreuses contraintes qui freinent ou ralentissent trop souvent leur croissance. Les résultats de l'enquête menée en Afrique australe font apparaître que les jeunes entreprises et les autres entreprises font face aux mêmes problèmes. Il a été noté selon l'étude effectuée en Australie par l'OCDE, que de nombreux jeunes affrontent le défi lié à leur âge, à une expérience personnelle et professionnelle limitées (OCDE, 2001).

Ces difficultés ont été aussi soulevées par l'enquête effectuée, en Algérie, par le centre de recherche en économie appliquée pour le développement (Ziane, 2010) auprès les jeunes entrepreneurs qui avouent l'existence des risques. Ces contraintes exposent habituellement les jeunes entreprises à plus de risques que les autres. Même si des analystes affirment que de nombreux jeunes sont motivés par le risque en tant qu'entrepreneurs, il n'est pas évident par contre de voir dans quelle mesure les jeunes entrepreneurs 'prennent des risques calculés'. La planification d'entreprise et la prise de décisions des 'preneurs de risques calculés' sont le reflet d'une minimisation des risques et d'un comportement de gestion des risques (Curtain, 2000) .

Comme l'indique (Motts, 2000), la « prise de risques calculés » est un comportement qui exige une expérience de travail ou une expérience et un savoir-faire. Les résultats de l'enquête menée en Afrique australe montrent que le manque d'expérience et de savoir-faire, entre

autres facteurs, pousse habituellement les jeunes entrepreneurs potentiels dans des situations de travail autonome à risque élevé et à faible ajout de valeur où le risque d'échec est très probable (Chigunta, 2001).

L'enquête menée (CREAD, 2008) auprès des jeunes entrepreneurs, ayant au moins trois années après la création de leur entreprise, soutient la thèse de la disparition de ces entreprises, même si ceci n'est pas le cas de toutes les entreprises. Il est à signaler dans ce cadre, que sur l'échantillon (560 entreprises), qui a été retenu pour l'enquête, l'enquête n'a pu toucher que 179 entreprises. Plus de tiers de l'échantillon retenu, n'étaient plus à l'adresse indiquée par l'administration de l'ANSEJ. Et même si on ne peut confirmer la survie de ces entreprises par le fait qu'ils soient à plus à l'adresse indiquée, il n'en demeure pas moins que c'est un signe du malaise que vit une partie de ces entreprises et notamment celles qui n'ont pu résister à l'agressivité des contraintes environnementales.

2.2 Bref aperçu sur l'évolution de l'incubation

C'est aux Etats-Unis que les incubateurs sont apparus dans les années 50 (Albert et al, 2003, p 231). En Europe, ils se sont développés, avec l'appui de la commission européenne dans le début des années 80. Toutefois, après cette période de forte croissance, le nombre d'incubateurs commence à se stabiliser au niveau mondial (Drori, 2006). Le métier de ces acteurs a connu depuis quelques années une évolution substantielle aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif.

Dans les années 70, le rôle de ces acteurs se limite plus essentiellement à l'apport des ressources matérielles, une simple mise à disposition de structures d'hébergement (locaux, secrétariat, etc.), ils ont depuis, développé leurs prestations en incluant d'autres appuis comme la formation, le coaching, l'expertise mais aussi des prestations d'insertion dans les réseaux pertinents tels que réseaux financier, réseau d'affaires, et autres.

« Cette nouvelle représentation des missions de l'incubateur lui a permis de passer d'une entité statique porteuse de ressources et de compétences en adéquation avec les projets des créateurs en une structure dynamique permettant l'accompagnement et la mise en réseau. » (Chabaud et al, 2003).

C'est ainsi que, l'accompagnement a pris est devenu un processus au sens large du terme, qui assure à l'entrepreneur un apprentissage multivarié et continu, lui permettant de promouvoir son projet. Et comme le notent (Cuzin, Fayolle, 2004, p.80) « l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet ».

(Gibb, 1997, p.19), note que « l'entrepreneur possède aussi un potentiel d'apprentissage par le biais de réseau, ainsi l'intégration de l'apprentissage de l'entrepreneur au sein même de l'entreprise et de son réseau immédiat augmente l'ampleur de l'apprentissage et même la motivation de celui-ci, étant donné le lien étroit entre « apprentissage » et « application concrète ».

Conséquemment, la réussite de l'apprentissage de l'entrepreneur relève de l'habilité à apprendre et à s'adapter aux agents clés avec qui il transige. « Lorsque vient le temps de prendre une décision, de nombreux intervenants, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la PME, interviennent pour influencer la décision de l'entrepreneur, lequel apprend d'eux la manière d'un processus de négociation. » (Taylor et Thorpe, 2004, p35). « Cette interaction permettrait des apprentissages de différents niveaux, notamment ceux qui impliquent la transformation des croyances individuelles. » (Warren, 2004, p 12).

Dans cette visée, l'incubateur est une structure d'accompagnement ou l'apprentissage du créateur est accéléré par l'expérimentation. C'est donc, une structure d'accueil qui permet au

promoteur ou à un groupe de promoteurs de mobiliser des ressources et développer des compétences pour la création d'une nouvelle activité à valeur ajoutée.

En Algérie, les travaux sur l'entrepreneuriat se sont certes multipliés ces dernières années, mettant l'accent sur le taux de création des entreprises mais sans pour autant se soucier du sort des entreprises une fois créées. Les travaux se sont peu intéressés aux incubateurs et pépinières d'entreprises, en tant que structures d'appui censées de veiller à la pérennisation si non à la survie de ces entreprises.

Si les moteurs principaux et essentiels de la dynamique de création d'entreprise, renvoient à l'esprit d'entreprise, de prise de risque, d'initiative et d'une forte motivation de l'entrepreneur, il est aussi vrai que cette dynamique reste tributaire du climat des affaires et de l'environnement du pays dans lequel évoluent les entreprises.

Pour toutes ces raisons, et afin de relever le défi, en Algérie, les pouvoirs publics, ont mis en place des mesures et des dispositifs de promotion de l'investissement et d'aide à la création d'entreprises et ce pour créer les conditions favorables à l'émergence de jeunes entreprises pérennes afin s'adapter à un environnement économique tenace et de plus en plus concurrentiel.

Ce système d'appui à la création a pour but de favoriser l'esprit d'entrepreneuriat par un accompagnement approprié des porteurs de projets pour la création et la pérennisation de l'entreprise.

C'est ainsi que des structures d'accueil et d'orientation et des dispositifs d'aides et de garantie ont aussi tôt mis en place pour soutenir et encadrer les jeunes et les promoteurs qui souhaiteraient se lancer dans le business.

Les supports d'aide à la création et à la promotion de l'entrepreneuriat se sont multipliés ces dernières années, certains dispositifs ont été remaniés en tenant compte de nouvelles orientations économiques.

Pour ce qui est des incubateurs et des pépinières d'entreprises, objet de notre étude, elles sont régies par la loi n°01-18 du 12 décembre 2001 (article 12), portant création des établissements chargés d'aider les PME dénommée pépinière d'entreprises. Elles se présentent sous l'une des formes juridiques suivantes :

- Incubateur : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur des services

- Ateliers de relais ou centre de relais: structure d'appui qui garanti l'appui aux porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et des métiers d'artisanats.

- Hôtel d'entreprise : structure d'appui prenant en charge les porteurs de projets dans le secteur de la recherche et de l'innovation.

La politique algérienne d'encadrement et d'accompagnement vise, in fine, l'émergence de profils d'entrepreneurs compétitifs et en parfaite harmonie avec leur potentiel productif dans les filières d'activités innovantes et à forte valeur ajoutée.

Dans le but de promouvoir l'émergence et le développement des entreprises en Algérie, un nombre de structures et de système d'appui, ainsi que des cabinets privés se sont lancés dans l'offre des services d'information, de formation, de conseil.

Les structures d'appui à la promotion des PME, qui sont opérationnelles sur le terrain, à l'exemple des centres de facilitation, des pépinières d'entreprises, des sociétés financières spécialisées(SFS), ainsi que la mise en place de multiples instruments fiscaux et financiers.

Les diverses institutions et organismes de soutien à la promotion des PME:

-Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) créée en 1994, Agence Nationale de Soutien de l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) créée en1996, Agence de Développement Social

(ADS) 1996, Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI - 2001), Fond de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FGAR - 2002), Agence Nationale de Gestion des Microcrédits (ANGEM – 2004), Fond National de Promotion des Activités Artisanales (FNPAAT), Caisse nationale de garantie des crédits (CNGC) des PME/PM, et bien d'autres. Le cyber Parc de sidi Abdellah, mis en place dernièrement dans le but de soutenir les projets innovants.

2.3 Les structures d'accompagnement et pédagogie entrepreneuriale

L'émergence des compétences stratégiques dans l'entreprise jeune nécessite une pédagogie active de la part des structures d'accompagnement qui réside dans l'apprentissage du savoir et du savoir faire qui assurera à l'entrepreneur novice le succès souhaité dans le processus de création.

Les approches pédagogiques et formationnelles adoptées dans le cadre de programmes de formation de courte durée en entrepreneuriat peuvent contribuer au développement de la culture entrepreneuriale et la décision d'entreprendre.

L'objectif d'une pédagogie entrepreneuriale est de développer chez les apprenants des capacités associées à cet esprit d'entreprendre. Il est facile de constater que l'entrepreneuriat est un phénomène complexe qui associe plusieurs aspects, tant sur le plan individuel, collectif que organisationnel.

De sa part (Van de Ven 1986, 599) note, « qu'il est regrettable que la plus grande partie de la littérature sur la gestion des innovations ignore les contributions des sciences cognitives ou de la psychologie sociale qui soulignent la capacité limitée des êtres humains à traiter des situations nouvelles, complexes et paradoxales. »

Adler, soutient de sa part cette approche et invite « les chercheurs intéressés par les processus innovatifs à s'orienter vers les sciences cognitives afin de mieux cerner les processus de développement de connaissances nouvelles. » (La ville, 2001, 425)

Par leurs travaux, (Deakins et al 1998, p158) soulignent à propos de l'impact des structures d'appui sur la création d'entreprise sont en premier lieu, « des retombées beaucoup plus « subjectives », comme par exemple, la capacité d'atteindre les objectifs, d'apprendre à surmonter les problèmes, de mieux gérer leur entreprise ou de s'accommoder aux changements, et viennent se greffer à celles-ci les retombées dites « objectives », telles que, l'augmentation du niveau du chiffre d'affaires, de la profitabilité et de l'emploi.»

2.4 Structures d'accompagnement et apprentissage

Les nombreuses recherches qui ont souligné l'importance des structures d'accompagnement des entreprises naissantes ou novices, ont surtout mis en avant les compétences nécessaires à l'acte d'entreprendre à travers les différents apprentissages.

Selon (Michell, 2006, p381) « Le processus de création des connaissances individuelles passe généralement par trois phases. La première phase constitue la transmission, c'est-à-dire, le transfert de l'information d'un émetteur à un récepteur. Par le biais de ce transfert, il existe une filtration de l'information au niveau du modèle mental du récepteur en fonction de son utilité ou bien de son utilité pour la création des connaissances.»

Cope (2005 p.380) énumère « cinq domaines d'apprentissage de l'entrepreneur : l'apprentissage à propos des individus, de l'entreprise de l'environnement et du réseautage entrepreneurial, de la gestion d'une PME et de la nature et de la gestion des relations.»

Il existe donc un intérêt manifeste à comprendre le contexte, les possibilités et les limites de l'apprentissage réalisé au travers de l'accompagnement.

La littérature portant sur la relation entrepreneuriat- incubation permet de situer globalement les apprentissages des jeunes entrepreneurs à trois niveaux:

- 1- L'apprentissage individuel,

- 2- L'apprentissage collectif,
- 3- L'apprentissage organisationnel.

2.4.1 Apprentissage et épanouissement ou le développement personnel:

Il s'agit d'accompagner les créateurs à développer leurs compétences par un processus d'apprentissage individuel. L'objectif est d'amener les créateurs à approfondir le lien entre ses aspirations et les ressources, les compétences détenues et celles requises par le projet (Bruyat, 1993) Il y'a lieu donc, d'amener l'individu à concevoir son projet à termes tout en opérant le changement à un niveau individuel. L'incubateur s'inscrit dans la dialectique individu- projet par un travail pédagogique visant à mieux cerner les caractéristiques personnelles qui permettent le développement personnel que requiert le projet de création.

Dans les faits, l'accompagnement en incubation à pour finalité d'aider les créateurs à avoir une meilleure compréhension de leurs aspirations, des ressources et des compétences détenues ainsi qu'une meilleure perception de leur environnement pour mieux se réaliser.

L'objectif dans ce modèle d'apprentissage par incubation est le l'épanouissement de la personnalité de l'entrepreneur qui vise la réalisation de soi à travers le projet.

Si certains chercheurs considèrent que l'entrepreneuriat s'inscrit dans un processus d'apprentissage. « L'entrepreneuriat serait lui-même un processus puisque gérer une nouvelle organisation implique forcément de nouveau apprentissage pour l'entrepreneur.» (Minniti et Bygrave, 2001, p 7)

Selon (Deakins et Freel, 1998, p 149), « l'apprentissage de l'entrepreneur est rarement planifié mais qu'il est plutôt le résultat d'une série de réactions à des événements critiques, où il apprend à tirer de l'information, à ajuster sa stratégie et à prendre des décisions».

(Ghosh et Ray 1997, p85) se sont intéressés dans leurs travaux aux rôles de l'attitude face au risque et de l'intolérance face à l'ambiguïté comme déterminants du comportement de choix de l'individu. Ils soulignent que « ces éléments discriminants reflètent l'influence des caractéristiques cognitives individuelles ».

Courtney et al. (1997, p71) dénombre quatre niveaux d'incertitude:

- l'avenir est connu et parfaitement anticipé.
- le futur présente plusieurs alternatives connues.
- un spectre de solutions probables est défini à l'aide d'un nombre limité de variables déterminantes ; cependant, aucun scénario n'est clairement anticipé.
- l'incertitude est réelle ; différentes dimensions de l'incertitude interagissent et interdisent toute prédiction.

La prise de décision est liée à la perception du risque, (Barabel, 1996, 163) note à ce sujet que «Les sources d'influence externes modifient très fortement les comportements décisionnels.»

La perception accrue du risque est liée à l'impuissance de prévoir les conséquences des actions déjà menées, et de tous les risques imaginés en cas d'une décision inappropriée.

Selon (Dokou, 2002) plusieurs entrepreneurs se plaignent de la formation offertes à eux et qui n'est pas adapté à leurs besoins, suggérant qu'on devrait davantage tendre vers un processus individualisé. «Le mentorat de l'entrepreneur constituait une approche suffisamment personnalisée pour amener celui-ci à développer ses qualités de dirigeant (Bisk, 2002, p 265)

Gasse(2002, p 3) résume l'importance des caractéristiques psychosociologiques dans la création d'entreprise « l'entrepreneur type a un fort besoin de réalisation personnelle; il a confiance en lui; il veut être autonome et indépendant; il aime les risques modérés; et il est plein d'énergie et de motivation ». Il est certes évident que l'ensemble de ces caractéristiques ne se retrouve pas toutes à un degré élevé chez le même entrepreneur. Et même, si ces dimensions se conjuguent pour produire un effet commun et qu'elles semblent se compléter,

c'est un fait que chaque être humain demeure un être complexe dont la personnalité est unique. Il n'est pas impératif à la réussite de posséder toutes ces caractéristiques, cependant, il est souhaitable d'en favoriser l'émergence et le développement chez les entrepreneurs potentiels (si on considère qu'elles ont été identifiées chez les entrepreneurs qui ont connu le succès).

2.4.2 L'apprentissage collectif :

Il s'agit de créer une dynamique d'apprentissage de groupe visant à développer le projet d'une manière plus opportune pour accroître sa valeur principalement à travers l'échange avec d'autres acteurs que les porteurs.

Ce réseau d'acteurs est construit par le porteur avec l'assistance de l'incubateur telle que la création d'un réseau. L'incubateur joue un rôle de filtre en créant autour des projets un environnement protégé pour assister le créateur dans son développement. Dans cette optique, les créateurs, en résidence à l'incubateur, sont encouragés à échanger sur les différents projets pour trouver des solutions.

En ce sens, le modèle d'apprentissage est ici centré sur la co-conception où le porteur de projet comme le montre (Martinet, 1993, p.65) « doit faire preuve d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable » Bien que, les recherches sur l'apport des structures d'appui concernant l'intégration des jeunes entrepreneurs dans les réseaux internationaux ne sont que très peu développées, il n'en demeure pas moins que l'internationalisation s'impose de plus en plus pour l'entreprise novice que l'entreprise innovante.

Souvent, l'organisation à développer ou l'artefact à construire se précise peu à peu en explorant les solutions possibles. Les porteurs de projets vont être amenés à rencontrer différentes personnes dans leur réseau d'affaires avec lesquels ils vont pouvoir co-concevoir, même si, en dernier ressort, les décisions leur appartiennent (Schmitt, 2005,128).

Selon Etienne (2008, p. 6), « dans certaines cas, les discussions engagées avec des personnes du réseau de l'entrepreneur, à propos des événements critiques, peuvent faciliter et stimuler sa réflexion et son apprentissage. »

2.4.3 L'apprentissage organisationnel :

Il s'agit d'accompagner le développement d'un projet en une organisation aux compétences distinctives ou clés (Hamel., Prahalad, 1990) par un processus d'apprentissage organisationnel comprenant l'accès aux réseaux de connaissances, de ressources et d'acteurs.

La problématique à ce niveau est celle de l'insertion d'une nouvelle organisation dans un environnement non pas conçu comme déterminé mais contraint. La réception d'une nouvelle organisation va permettre de développer de nouvelles connaissances qui donneront lieu à des modifications au niveau de la structure de l'offre ainsi que des axes de développement envisagés.

Le modèle d'apprentissage est ici centré sur la valorisation de l'organisation (Schmitt, 2005). Si l'incubateur se départit ici de son rôle protecteur en incitant davantage le ou les entrepreneurs à s'exposer au jugement des parties prenantes en particulier celui des clients, il reste en appui notamment si la jeune organisation se trouve en difficulté. Via son réseau d'experts, il propose de résoudre certains problèmes par du conseil en stratégie, marketing, etc. Néanmoins, la perspective est bien d'accompagner l'organisation vers le développement de ses pratiques et vers des modes de fonctionnement qui lui sont propres.

(Wanberg et al, 2006, p 417), souligne que «de nombreux programmes de mentorat ont été développés dans les grandes organisations. Les objectifs principaux de ces programmes sont généralement de favoriser l'ascension hiérarchiques et la progression salariale du protégé, tout en lui permettant de comprendre davantage la culture de l'organisation.

3. L'expérience française en incubation

Les incubateurs ont fait leur apparition sur la base de la loi portant sur la recherche et l'innovation (loi Allègre qui a également donné l'appellation d'incubateurs Allègre) de juillet 1999. Ces 30 incubateurs, ont pour mission de favoriser le transfert de technologies développées dans les laboratoires de recherche publics vers le privé à travers la création d'entreprises.

Ces incubateurs sont habilités à proposer un accompagnement, de financer de prestations extérieures telles qu'une étude de marché ou le dépôt de brevets, une intégration à leurs réseaux proches de la création d'entreprise et des locaux. Des incubateurs ont été créés parallèlement par des agences de développement économique ou des pôles de compétitivité. Certains incubateurs s'adressent à des publics spécifiques, par exemple les femmes créatrices d'entreprises.

Il y'a lieu de noter que, à côté des incubateurs dépendant de l'Etat, les incubateurs privés ont fait leur apparition en France, durant la dernière décennie. Leur intervention est conditionnée par la prise d'un taux de pourcentage (rentabilité) de la structure accompagnée.

3.1 Les différents types d'incubateurs

Les incubateurs publics renvoient aujourd'hui aux incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique, soutenus par le ministère de la Recherche, et réglementée par la loi sur l'innovation et la recherche de l'année 1999. S'ajoute à ceux-là, les incubateurs internes des écoles ou instituts, les organismes de recherche, et les incubateurs liés au développement économique régional. Les Organismes publics qui accompagnent des projets de création d'entreprises innovantes. Labellisés par l'Union européenne, ils sont soutenus par la Commission européenne via le réseau European Business and Innovation Center Network (EBN)

Les incubateurs « Allègre » : sont mis à jour par la loi sur l'Innovation et la Recherche de 1999, ils sont rattachés au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. 28 incubateurs dont 24 , sont à ce jour, labellisés par le ministère pour la durée de l'accompagnement . Les incubateurs Allègre intègrent des projets généralement innovant technologiquement et reconnus par un laboratoire de recherche.

Les incubateurs des grandes écoles : Ils sont rattachés aux grandes écoles de commerce (HEC, Advancia...) et aux grandes écoles d'ingénieurs, (Centrale, Polytechnique, Telecom Paris Tech...) la durée de l'accompagnement dont ils disposent est de 6 mois. Les incubateurs d'école et les CEEI intègre des projets à caractère moins technologique.

Les Pionnières : Ils sont réservés aux projets de services innovants portés par des femmes. Ces incubateurs sont mis en place grâce au soutien de la mairie, de la région d'implantation, de la Caisse des dépôts et consignations et d'organismes privés. Les Pionnières sont spécialisées dans le domaine des services innovants.

- Les incubateurs « corporate » : sont des incubateurs développés par les grands groupes industriels ou par les prestataires de service. L'objectif des groupes industriels est de favoriser l'émergence de *start-up* qui vont permettre d'adapter les activités du groupe aux spécificités de la nouvelle économie, d'utiliser les nouvelles technologies, découvertes scientifiques ou autres, pour favoriser le développement "naturel" de leurs activités ou se diversifier dans des activités connexes.

- Les incubateurs privés : ils sont venus renforcés les incubateurs publics, même si leur logique est plus financière. Ils sont plus proches des fonds d'amorçage que des incubateurs, proposant souvent un accompagnement des jeunes entreprises et se différencient des

incubateurs publics par leur volonté de rentabilité. Ils fonctionnent en règle générale en prenant part au capital de la société afin de réaliser une plus-value.

Les incubateurs ont pour mission principale d'aider à l'élaboration de projets de créations d'entreprises innovantes en valorisant d'une part les travaux de la recherche publique ou d'autre part en favorisant les partenariats avec les laboratoires publics. Ces actions sont menées en collaboration avec les organismes publics de recherche et les établissements supérieurs d'enseignement.

Pour cela les incubateurs doivent :

- Evaluer et sélectionner les projets qui sont les plus porteurs
- Accompagner les entrepreneurs dans leurs projets
- Déterminer les prestations essentielles au projet, les mettre en œuvre et en assurer le suivi
- vérifier la faisabilité économique et industrielle du projet
- Déterminer les opérations non viables

3.2 Quels moyens sont mis à la disposition de l'incubateur

Globalement, les moyens mis à la disposition des incubateurs sont:

- Les moyens logistiques : La plupart des incubateurs mettent à disposition des espaces (locaux) et des équipements (téléphones, ordinateurs). La plupart offre également des salles de réunion, une source documentaire, des nouvelles technologies, internet...
- L'accompagnement : les jeunes entrepreneurs peuvent bénéficier des séances de coaching avec des professionnels mais également de séances avec des entrepreneurs expérimentés en activité ou non.
- L'accès à des consultants spécialisés: Management, gestion, droit, Marketing, communication, finances et un conseiller technique, spécialisé en création ou en développement d'entreprise avec des professeurs, des experts des domaines variés (finance, droit...).

3.3 Les apports de l'incubateur

- Les incubateurs aident à la formulation du business model, des outils comme le business plan, aux dépôts des brevets et sur tous les aspects relatifs à la propriété intellectuelle.
- Il permet de développer ses compétences aussi bien sur le plan émotionnel (confiance en soi, self control, conduite à tenir) que sur le plan cognitif (stimuler et déclencher l'action, prise de décision, perception de risques), que sur le plan organisationnel (bonne visibilité des actions à mener, style de management, gouvernance..).
- La dynamique de groupe permet au porteur de projet de sortir de l'isolement, partager les mêmes sentiments que les entrepreneurs en création.
- Il permet de challenger le projet et apportent le recul nécessaire au bon jugement du projet.
- Il permet de donner de la crédibilité au projet et de réussir son parcours d'entrepreneur.
- Il leur permet une mise en réseau notamment pour la recherche de financements. Les incubateurs ont souvent des relations étroites avec les Business Angels, les fonds d'amorçage, etc . Certains incubateurs proposent aux entreprises qui en font la demande une avance remboursable.

3.4 Le profit de l'entrepreneur via l'incubation

- Bénéficier à moindre frais des locaux: Le climat qui règne au niveau de l'incubateur, permettra sûrement d'optimiser le travail, ceci, constitue un facteur de motivation important pour le porteur de projet. D'autant plus que l'incubateur réservera à l'entrepreneur, l'espace adéquat et les moyens et les équipements nécessaires au bon déroulement des opérations.
- Soutient et conseils des coachs et des experts : L'incubateur n'est pas seulement un lieu de travail pour l'entrepreneur, c'est aussi, et avant tout, un espace où il peut se faire accompagner

tout au long du développement de son projet. Des coachs viennent apporter un conseil personnalisé aux incubés et les soutiennent durant la période d'incubation. Des sessions collectives et personnelles sont également organisées pour sensibiliser les porteurs de projet sur des domaines qui les concernent: financement, gestion, ressources humaines, fiscalité...des programmes de formation sur-mesure pourront être mis en œuvre visant à favoriser la pérennité des entreprises naissantes.

- Fréquentation des autres porteurs de projets : l'incubateur offre espace souvent très variés qui permet à de nombreux créateurs d'entreprises d'évoluer dans un climat d'échange, surtout que chacun va présenter son expérience, l'échanger et la fructifier en s'appuyant sur les expériences des autres. Parler avec ces porteurs de projets aux sensibilités et expériences diverses permet d'enrichir son idée de création de manière notable. Et c'est de cette manière que les incubés se soutiennent mutuellement dans le développement de leur entreprise.

- Les défis: Durant les quelques mois où le porteur de projet fréquente l'incubateur, il s'efforce d'atteindre l'objectif de développement qu'il s'est fixé auparavant. Des rendez-vous réguliers avec les coachs lui permettent de faire le point sur l'avancée de son travail.

3.5 incubateurs universitaires et accompagnement entrepreneurial

3.5.1 Concept d'accompagnement entrepreneurial

Six réseaux d'accompagnement d'envergure nationale ont été recensés par Hurel (2002) en France, Il s'agit de : Entreprendre en France (Chambres de commerce et d'industrie) ; Chambres de métiers ; France Initiative Réseau ; Association pour le droit à l'initiative économique ; France active et le Réseau des boutiques de gestion. Ces six réseaux représentent à eux seuls environ 700 implantations territoriales et leurs missions portent, pour certains, sur le conseil et l'accompagnement des créateurs et, pour d'autres, sur l'appui financier aux porteurs de projet. Certains réseaux, comme Entreprendre en France, mènent de front ces deux actions.

Selon (Dokou, 2001) la notion d'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans un processus d'apprentissage individualisé. Dans cet article, l'auteur tente de répondre à la question de savoir comment favoriser la longévité des jeunes entreprises et suggère le recours à un accompagnement entrepreneurial permettant la mobilisation de soutiens à la fois financiers, stratégiques et commerciaux. Cependant, la plus grande prudence s'impose dans la mesure où ceci ne constitue qu'un rouage de la réussite entrepreneuriale.

« L'accompagnement entrepreneurial prend la forme d'un véritable rapprochement entre les créateurs actuels ou potentiels, d'une part, et des institutions locales, d'autre part, qui disposent des moyens techniques, humains et financiers pour assurer l'évolution des entreprises à lancer » (Dokou et alii, 2000).

Le constat L'APCE (2002) note que l'accompagnement, de projets à caractère innovant, permet d'améliorer l'image de marque du territoire et a une incidence sensible sur la politique d'aménagement des sites d'accueil, comme les pépinières d'entreprises. Dans notre étude, la notion d'accompagnement entrepreneurial se veut suffisamment large pour saisir les diverses phases de développement des jeunes entreprises au-delà de l'acte même de création

3.5.2 Structures des incubateurs universitaires

La présence d'incubateurs au sein de l'université semble favoriser la structuration des projets entrepreneuriaux. Depuis le début des années 2000, on constate la multiplication des travaux relatifs aux incubateurs français qualifiés de « réseau entrepreneurial reconfiguré » selon Chabaud et alii (2003). Les incubateurs universitaires ont pour vocation de favoriser le développement de conditions favorables (techniques, financières, humaines) à la création d'entreprises à partir de projets issus de la recherche publique.

3.5.3 Quel accompagnement pour la survie des jeunes entreprises ?

La littérature d'un accompagnement performant sur la survie des jeunes entreprises a été largement abordé par des chercheurs (Sammut 1998 a et 1998 b ; Hernandez, 1999 ; Dokou et alii, 2000, Chabaud et alii, 2003 ; Sammut, 2003 ; Lasch, 2004), (Chabaud et alii, 2003) font référence à l'étude menée par la Commission européenne de 2002 qui fait état d'un taux de mortalité de deux à quatre fois inférieur à la moyenne nationale lorsque les jeunes entreprises sont suivies par des incubateurs ou des pépinières d'entreprises.

En effet, la démarche stratégique du créateur d'entreprise est facilitée par un accompagnement de qualité, comme l'a montré notamment Hernandez (1999) faisant référence à l'une de ses précédentes études mettant en évidence le rôle positif joué par les pépinières d'entreprises dans le processus d'émergence économique. Selon le même auteur, la phase de maturation du processus, durant laquelle l'accompagnement entrepreneurial par des structures extérieures est primordial, permet de vérifier la cohérence entre le créateur et son projet. Dans cette perspective, l'accompagnement est considéré comme un rouage facilitateur du processus entrepreneurial. Ce rôle de catalyseur s'ajoute à l'idée soutenue par Cullière (2003) et qui note que les pépinières d'entreprises sont des pourvoyeurs de légitimité pour les jeunes entreprises.

Sammut et Fonrouge (2004) empruntent le terme de « gouvernance locale » qualifiée de « catalyseur d'énergies et de savoirs ». De leur côté, Dokou et alii (2000) précisent l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur la survie des jeunes entreprises locales, en insistant sur la nécessaire intégration de ce processus dans la dynamique territoriale. Les chances de survie des jeunes entreprises seraient augmentées par un recours (judicieux) au conseil et par un soutien à la fois financier, commercial et stratégique (Dokou et alii, 2000). Ce dernier volet étant souvent négligé selon Hernandez (1999) qui insiste sur l'absence de réelle vision stratégique dans de nombreuses jeunes entreprises. Sammut (2003) soutient l'idée d'un accompagnement « pertinent ». Il s'agit « de dépasser la logique actuelle fondée sur les seuls accès à l'information et à une formation standardisée » qui visiblement a montré ses limites depuis quelques années. Une notion-clé développée par l'auteur est celle d'un accompagnement ancré dans la durée, synonyme d'une relation symbiotique entre accompagnant et accompagné, peut-être à rapprocher des travaux de Audet et Couteret (2004).

Plusieurs pistes de recherche semblent prometteuses à l'issue de cette étude exploratoire, comme le besoin de développer des travaux d'ingénierie entrepreneuriale.

4. L'expérience algérienne en incubation

Le savoir se situer dans la réalité se mesure par rapport au savoir scientifique appliquée dans le champ de l'entrepreneuriat. Pour cela, il y'a lieu d'une part, de cerner les objectifs de ces structures d'accompagnement et d'autre part, voir les moyens mis en œuvre et les stratégies adoptées pour atteindre les objectifs assignés.

La mise en place des structures d'accompagnement des entreprises et entreprises innovantes est régie par la loi n°01-18 du 12 décembre 2001 (article 12), portant création des établissements chargés d'aider les PME dénommée pépinière d'entreprises. Elles se présentent sous l'une des formes juridiques suivantes :

- *Incubateur* : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur des services.
- *Ateliers de relais* : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et des métiers d'artisanats.
- *Hôtel d'entreprise* : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur de la recherche.

La politique algérienne d'encadrement et d'accompagnement vise, in fine, l'émergence de profils d'entrepreneurs compétitifs et en parfaite harmonie avec leur potentiel productif dans les filières d'activités innovantes et à forte valeur ajoutée.

L'amélioration de l'employabilité des étudiants est une priorité du gouvernement. Et parmi les objectifs de ces structures c'est justement d'assurer aux jeunes diplômés, à travers une palette de compétence complémentaires, une synergie entre la formation théorique et la demande du monde économique en termes de compétences théoriques et pratiques.

Parmi ceux-ci les incubateurs d'entreprises peuvent constituer une source potentiellement viable à la création d'activités génératrices de revenus et à la promotion de l'auto-emploi. Et pour ce qui est de l'entrepreneuriat les compétences requises pour le projet de création d'entreprises doivent s'alimenter tout au long de la formation, pour s'achever à la fin du cursus universitaire, permettant aux jeunes entrepreneurs d'avoir toutes les acquisitions prometteuses d'une insertion dans le monde du business.

Ces structures d'appui peuvent contribuer par leur savoir faire à la professionnalisation des étudiants qui souhaitent s'engager dans des projets de créations.

5. comment rendre les structures d'accompagnement plus performantes dans les universités

1. Impliquer les Établissements Supérieurs d'Enseignement Technologique dans la recherche appliquée, à travers les incubateurs
2. Créer au sein de l'université une cellule de suivi de l'incubateur
3. Identifier les potentialités des étudiants par rapport à la création d'entreprise, pendant leur formation initiale
4. profiter des savoirs faire des acteurs du monde socioprofessionnel à l'élaboration des actions des incubateurs.
5. Les universités devraient proposer des cours en entrepreneuriat, management, économie et gestion des entreprises, ainsi que des stages d'immersion, ceci dès le 1er cycle
6. Créer à l'université des clubs de création d'entreprises, pour simulation sur projets fictifs où réels, pour l'apprentissage des outils et de la méthodologie de montage de projet de création.
7. Créer une plateforme d'échange entre les universités hébergeant un incubateur et les entreprises
8. Appliquer les enseignements professionnalisant dans les projets d'incubation (TP, études de cas...)
9. Établir des conventions de financement entre les structures d'incubation et l'État, pour pérenniser leur fonctionnement
10. Créer une plateforme de coordination au niveau national entre les différents acteurs de l'incubation
11. Introduire la culture entrepreneuriale, notamment par des compétences de créativité, dans les programmes des enseignements primaires et secondaires

Conclusion

Les différentes enquêtes et études menées dans de nombreux pays portant sur les conditions de création des entreprises novatrices, montrent bien les difficultés que rencontrent les jeunes créateurs d'entreprises.

A ce titre, il est clair que les structures d'accompagnement peuvent contribuer par les différents apprentissages : individuel, collectif et organisationnel à développer les compétences entrepreneuriales chez les porteurs de projets. Dans cette perspective, et compte tenu du grand engouement des jeunes de se lancer dans l'activité entrepreneuriale en Algérie, il est judicieux pour que les efforts déployés par l'Etat soient plus fructueux, de tenir

compte des paramètres aussi bien économiques, sociologiques managériales que psychologiques des jeunes créateurs d'entreprises.

L'accompagnement des structures d'appui à la création d'entreprise serait très indiqué pour l'acquisition des compétences entrepreneuriales, Avant, lors du démarrage d'une entreprise et durant sa maturation.

L'université algérienne peut dans une perspective de développement économique, de développer un "esprit d'entreprendre" déjà par l'émergence d'incubateur dans les différents secteurs et branches d'activités. Bien sûr la relation entre entrepreneuriat et université doit reposer sur un certain nombre d'éléments (législation, formation, recherche, mises en valeur de projet innovants, projet d'invention), il est même vital pour les années à venir, d'établir un pont entre l'université et l'entreprise afin qu'elles bénéficient réciproquement des savoirs des unes et des autres.

Bibliographie

- Festervand T A et Forest J E. (1991), Small business failures: A Framework for Analysis, Small Business Institute Director's Association Conference, Orlando, FL.
- Gaskill L R., Van Auken H E & Manning R A. (1983), A factor Analytic study of the Perceived causes of Small Business Failure, journal of business Venturing, vol. 31, n°4, p18-31.
- Baldwin J., Gray T., Johnson J., Proctor J., Rafiquzzaman M & Sabourin D. (1997), *Les faillites d'entreprises au Canada*. Rapport, n°61- 525-XIF, Statistique Canada, Ottawa, p 72.
- Deakins D., Freel M. (1998), Entrepreneurial learning and growth process in SMES, The Learning Organisation, Vol. 5, n°3, p. 144-155.
- Priyanto S H., Sandjodo I. (2005), Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: empirical study on SMEs, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, Vol.5, n°5/6, p.454-468.
- Sammut S. (2000), Démarrage de la petite entreprise, crucialité, grille d'analyse et scenario. Revue Innovations, n°12, juin, p.59-84.
- Sammut S. (1998), Jeunes entreprise- La phase cruciale de démarrage. Economie et Innovation. L'Harmattan.
- CSES (Center for Strategy & Evaluation Services) (2002), Benchmarking of Business Incubators, Final Report, commission Européenne, mimeo.
- Van de Ven A; Polley, D; Garud R; and Venkataraman S. (1999) "The Innovation Journey". New York: Oxford University Press
- Bruyat C. (1993), Création d'entreprises: contribution épistémologiques et modélisation, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Pierre Mendés France de grenoble, 431p
- Verstraete T. (1997), Cartographie cognitive et accompagnement du createur d'entreprise. Revue internationale PME, 10(1), pp 43-72.
- Marchesnay M. (1999), L'entrepreneuriat : une revue kaleidoscopique.Revue Internationale PME, Vol 12 N°3.
- Allen N., Mc Cluskey R. (1990), Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry, Entrepreneurship Theory and practice, Winter, p. 61-77.
- Smilor R W. (1987), managing the incubator system: critical success factor to accelerate new company development, ISEE transaction on Engineering Management, Vol.34, n°3, 146-156.
- Hernandez E M. (1999), L'entrepreneuriat – Approche théorique, L'Harmattan, Paris.

- Stevenson H H. (1985), A New Paradigm for Entrepreneurial Management. in Entrepreneurship: What it is and How to Teach It, eds. J. Kao and H. Stevenson, 30-61. Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Julien P A., Marchesnay M. (1996), L'entrepreneuriat. Paris: Economica.
- Bécharde J P. (1996), Comprendre le Champ de l'Entrepreneurship, Cahiers de Recherche, 96-07-01, HEC Montréal.
- Fortin P A. (2002) *La culture entrepreneuriale: un antidote à la pauvreté*, Montréal, Qc, Les Éditions Transcontinental Inc.
- Julien P A (2000), L'entrepreneuriat au Québec, Editions Transcontinental.
- Pastré P. (1995), entrepreneuriales et managériales mises en œuvre p. 2
- Reynolds P D., Storey DJ & Westhead P. (1994), *Regional characteristics affecting entrepreneurship: A cross-national comparison*. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA.
- Chigunta F. (2001), Youth Livelihoods and Enterprise Activities in Zambia. Report to IDRC, Canada
- Schnurr J., Newing. (1997), A conceptual and analytical framework for youth enterprise and livelihood skills development: defining an IDRC niche'. IDRC, Canada.
- Shariff C. (2000), The Informal Sector in a Changing Competitive Environment (with special reference to gender and youth in Africa). Paper presented at IDRC Planning Meeting in Cape Town, South Africa.
- Chigunta F. (2001), op
- OCDE (2001). Programme Travailleurs, Employeurs de L'OCDE . P 87.
- Ziane S. (2010), Les jeunes entrepreneurs en Algérie: Profil psychosociologique et contraintes environnementales, revue sciences humaines, université de Constantine, n° 33, juin, pp 67-81.
- Curtain, R. (2000) ; Towards a youth Employment. Report to the United Nations on youth Employment.
- Motts N. (2000), Current Youth Entrepreneurship Practice in Africa: Does it Work ?. Paper to IDRC, Canada.
- Chigunta (2001), Op. cit, 3.
- CREAD (2008), Enquête auprès des jeunes entrepreneurs, ayant créés leur entreprise dans le cadre de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes, Algérie.
- Albert P., Bernasconi M et Gaynor L. (2003), Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international. Economie et Innovation, Série Clichés, L'Harmattan, p 231.
- Drori G. (2006), The incubator model : global influences, Catalyzing International Entrepreneurship: United States & Europe comparaisons, Paris, décembre.
- Chigunta F (2001), op cit, 2.
- OCDE (1997), Perspectives de l'Emploi, Paris, France.
- Enquête menée par une équipe du centre de recherche en économie appliquée pour la recherche
- Enquête CREAD (2008). Op. cit.
- Albert P., Bernasconi M et Gaynor L. (2003), Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international. Economie et Innovation, Série Clichés, L'Harmattan, p 231.
- Drori G. (2006), The incubator model : global influences, Catalyzing International Entrepreneurship: United States & Europe comparaisons, Paris, décembre.
- Chabaud D., Charrière V., Ehlinger S., Perret V & Revault N. (2002), Entrepreneuriat, pépinières et incubateurs : un programme de recherche focalisé sur les structures d'accompagnement, XVIème Journées Nationales des IAE, Paris, septembre.
- Cuzin R ; Fayolle A. (2004), Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise, La revue des sciences de gestion, Direction et gestion, n°210, 77-88.

- Gibb A A. (1997), Small Firms, Training and Competitiveness. Building Upen the Small Business as a learning Organisation, *International Small Business Journal*, Vol. 15, n°3, p.13-29.
- Taylor D W et Thorpe R. (2004), Entrepreneurial learning: a process of co-participation”, *Journal of Small Business and Etreprise development*, vol.11, n°2, p;31-37.
- Warren L. (2004), A systemic approach to entrepreneurial learning : an exploration using storytelling, *Systems Research and Behavioral science*, Vol.17, n°1,p.3-16.
- Van de ven A. (1986), Central problems in the management of innovation, *Manager Science*, Vol.32,n°5, p590- 607.
- La ville (de) V. (1996), Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie.Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université Lyon III. P.425.
- Deakins Graham L; Sullivan R et Whittam G. (1998) New venture support : an analys is of mentoring support for new and early stage entrepreneurs, *Journal of small business and Etreprise Development*,vol.5 ,n°2,P.151-161.
- Michell N. (2006), Participation à un ouvrage collectif : Chapitre 33 « La gestion des actifs spécifiques humains – le cas des hommes clé », dans l’ouvrage « Recherches en Management et Organisation », sous la direction de Michel KALIKA et Pierre ROMELAER, Edition Economica, Collection Recherche en Gestion.
- Cope J. (2005), Toward a Dynamic Leaming Perspective of Entrepreneur ship , *Entrepreneurs hip Theory and Practice*, Vol.29,n°4,P.373-397.
- Minniti M et Bygrave W . A dynamic model of entrepreneurial learning, *Entrepreneurship: Théory & practice*, Vol, 25, n3, p.5-16.
- Deakins et Freel M. (1998), Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs , *The learning organization*, vol .n°3,p.144-155
- Ghosh D & Ray M.R. (1997), Risk, Ambiguity, and decision choice: some additional evidence”, *Decision Sciences*, vol.28, n°1, pp. 81-104.
- Courtney H., Kirkland J. & Viguerie P. (1997) Stategy under uncertainty, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 67-79.
- Barabel M. (1996), Un style de décision à la française ?, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 159-170.
- Dokou K G. (2002), De l’acccompagnement du créateur de PME à l’exploitation dynamique des marchés, XIème Conférence Internationale ESCP-EAP.
- Bisk L. (2002), Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs , *Career Development international*, vol 7, n°5, p.262-270.
- Gasse Y. (2002), Les créateurs d’entreprises et les influences de leur environnement. 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre- HEC – Montréal.
- Martinet A C. (1993), Stratégie et pensée complexe. *Revue française de gestion*.n°45.p.65
- Schmith C. (2005), De la convergence de l’entrepreneuriat vers la notion de projet, P. Lievre, M. Lecoutre, M. K. Traoré, dans *Management de projets, les règles de l’activité à projet*, Hermes/Lavoisier, p. 125-135
- Etienne St J. (2008), La formation destine à l’entrepreneur novice: exploration des possibilities offertes par le mentorat.
- Hamel G; Prahalad C K. (1994), *Competing for the future*. Harvard, Harvard business School press.
- Schmitt C. (2005), Quand savoir entreprendre c'est savoir concevoir : Reflexions autour dedifferentes experiences, colloque Cerisy “Intelligence de le complexitéb? Epistemologie et pragmatique”,23 au 30 juin Cerisy- La Salle .France.

-Wanberg C R., Kammeyer-mueller J et Marchese M. (2006), Mentor and protégé predictor and outcomes of mentoring in a formal mentoring program, Journal of vocational behavior, vol.69,n°3,p410-423.