

Recherches sur les Structures d'Accompagnement Entrepreneurial : de la Description à l'Évaluation

Research on Entrepreneurial Support Structures: From Description to Evaluation.

Auteur 1 : ELAFQIH Brahim.

Auteur 2 : MESSAOUDI Abdelaziz.

ELAFQIH Brahim, (ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3168-8429>, PhD)
Université Ibn Zohr / Faculté Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agadir

MESSAOUDI Abdelaziz, (Professeur de l'Enseignement Supérieur)
Université Ibn Zohr / Faculté Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Agadir

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ELAFQIH .B & MESSAOUDI .A (2024). « Recherches sur les Structures d'Accompagnement Entrepreneurial : de la Description à l'Évaluation », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 27 » pp: 1287 – 1307.

Date de soumission : Novembre 2024

Date de publication : Décembre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14677439
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Face aux défis complexes de la création et de la gestion d'entreprises, particulièrement dans un contexte d'innovation et de compétitivité accrues, les structures d'accompagnement offrent un soutien indispensable aux entrepreneurs. L'objectif principal de cet article est d'analyser les tendances des recherches consacrées à ces structures, en examinant comment elles ont été étudiées dans la littérature pour comprendre leur évolution, leurs fonctions et leur rôle dans un environnement économique en constante mutation.

Pour ce faire, l'article s'appuie sur une revue de littérature systématique pour analyser l'évolution des structures d'accompagnement entrepreneurial. La méthodologie adoptée consiste à identifier, sélectionner et analyser les publications pertinentes issues de bases de données reconnues. Une approche thématique a été utilisée pour organiser les résultats, mettant en évidence les évolutions historiques, les rôles de ces structures, ainsi que les tendances méthodologiques dans les recherches existantes. Cette approche permet non seulement de dresser un état des lieux critique, mais également de proposer des pistes pour de futures études. Les résultats de cette revue de littérature mettent en évidence les tendances majeures des recherches sur les structures d'accompagnement entrepreneurial. Tout d'abord, on observe une diversification croissante des services proposés, passant d'un soutien financier à une offre plus complète de services pour mieux répondre aux besoins des entrepreneurs et à renforcer la pérennité des entreprises émergentes.

Ensuite, l'étude soulève la diversité des structures d'accompagnement, notamment les incubateurs, les pépinières, les technopoles et les tiers-lieux. De même, les recherches sur leur impact se sont multipliées, cherchant à mesurer leur contribution à la réussite des entreprises accompagnées. Cependant, cette revue met en lumière des lacunes importantes dans les recherches antérieures, notamment en ce qui concerne la mesure de l'efficacité à long terme de ces structures et leur performance dans des contextes géographiques et économiques divers.

Enfin, l'article aborde la diversité des approches méthodologiques utilisées dans les recherches existantes. Les études géographiquement variées et les approches descriptives et prescriptives dominent le champ, mais il apparaît nécessaire de mener davantage de recherches analytiques et longitudinales pour mieux comprendre les mécanismes qui sous-tendent le succès de ces structures d'accompagnement entrepreneurial. Ces perspectives pourraient permettre de mieux optimiser leur fonctionnement et leur impact.

Mots clés : Accompagnement entrepreneurial ; Structures d'accompagnement ; Revue de littérature.

Abstract

Faced with the complex challenges of business creation and management, particularly in a context of increasing innovation and competitiveness, support structures offer indispensable support to entrepreneurs. The main aim of this article is to analyze trends in research devoted to these structures, examining how they have been studied in the literature to understand their evolution, their functions and their role in a constantly changing economic environment.

To this end, the article draws on a systematic literature review to analyze the evolution of entrepreneurial support structures. The methodology adopted consists in identifying, selecting and analyzing relevant publications from recognized databases. A thematic approach was used to organize the results, highlighting historical developments, the roles of these structures, and methodological trends in existing research. This approach not only provides a critical overview, but also suggests avenues for future research.

The results of this literature review shows major trends in research on entrepreneurial support structures. Firstly, there has been a growing diversification of the services offered, moving from financial support to a more comprehensive range of services to better meet the needs of entrepreneurs and strengthen the sustainability of emerging businesses.

Secondly, the study underlines the diversity of support structures, including incubators, technopoles and third places. Similarly, research into their impact has proliferated, seeking to measure their contribution to the success of supported businesses. However, this review highlights significant gaps in previous research, particularly with regard to measuring the long-term effectiveness of these structures and their performance in diverse geographical and economic contexts.

Finally, the article addresses the diversity of methodological approaches used in existing research. Geographically varied studies and descriptive and prescriptive approaches dominate the field, but it appears necessary to conduct more analytical and longitudinal research to better understand the mechanisms underlying the success of these entrepreneurial support structures. These perspectives could help better optimize their functioning and impact.

Keywords : Entrepreneurial support; Support structures; Literature review.

Introduction

Aujourd'hui, notre monde fait face à des crises multiples et variées – économiques, sanitaires, sociales et politiques – qui affectent les différentes zones géographiques. Bien que ces crises puissent avoir des impacts négatifs, elles créent également des dynamiques positives en stimulant les marchés et en favorisant l'émergence de nouvelles organisations (Bruyat, 1993). Dans ce contexte, il est nécessaire d'accompagner les entreprises émergentes afin de maximiser leurs chances de survie (Merieau, 2011).

L'accompagnement entrepreneurial, bien qu'émergeant aux États-Unis dans les années 1950, a pris une dimension stratégique à partir des années 1980. Cette évolution a été marquée par deux facteurs majeurs : la montée du chômage en Europe et en Amérique du Nord et la diminution du rôle des grandes entreprises dans la création d'emplois, ces dernières étant désormais largement remplacées par les petites et moyennes entreprises (Turgeon, 1987). Dès lors, l'accompagnement entrepreneurial s'est imposé comme un outil pour soutenir l'émergence et la pérennité des projets entrepreneuriaux. Selon Fayolle (2012), ce soutien est devenu indispensable au bon fonctionnement de l'écosystème entrepreneurial, permettant aux entrepreneurs d'accéder à des ressources et à des programmes qui facilitent la concrétisation de leurs idées et la réussite de leurs projets.

Cet accompagnement s'est progressivement institutionnalisé à l'échelle mondiale, donnant naissance à une diversité de structures dédiées à l'entrepreneuriat, telles que les incubateurs, les pépinières, les technopoles, ainsi que plus récemment les tiers-lieux. Ces structures offrent une gamme variée de services : de l'hébergement à la formation, en passant par le mentorat et le financement, et jouent un rôle important dans le soutien aux jeunes entreprises. Cette expansion a stimulé un intérêt croissant dans le domaine de la recherche, avec un grand nombre d'études sur ces structures et leurs impacts sur la croissance des entreprises qu'elles accueillent. D'après Fillion (1997), l'analyse des courants de recherche en entrepreneuriat met en lumière l'importance des systèmes de soutien à l'entrepreneuriat parmi les thèmes les plus étudiés.

Cet article se propose d'examiner l'évolution des formes et des fonctions des structures d'accompagnement entrepreneurial. Nous chercherons à comprendre comment ces structures ont évolué pour répondre aux besoins des entrepreneurs et comment leurs rôles ont changé avec l'évolution des politiques économiques et de l'innovation. L'objectif de cette réflexion est de proposer une analyse approfondie des différentes structures, de leurs fonctions, ainsi que des recherches menées sur leur impact et leur performance. À travers une exploration des travaux existants, cet article met en lumière les apports de ces recherches tout en identifiant les pistes à explorer pour de futures études.

1. Le Concept de l'Accompagnement Entrepreneurial

1.1. Définition

Dans le champ de l'entrepreneuriat, l'accompagnement entrepreneurial s'est progressivement imposé comme un levier pour favoriser la création et le développement des entreprises. Les premières définitions mettent en lumière son caractère relationnel et évolutif. Ainsi, Bruyat (1993) souligne que l'objectif principal de l'accompagnement n'est pas de garantir le succès ou d'éviter l'échec, mais de renforcer les compétences de l'entrepreneur pour maximiser ses chances de réussite. Cette approche place l'entrepreneur au centre du processus, dans une logique d'apprentissage continu.

Sammut (2003) approfondit cette vision en insistant sur la dimension temporelle de l'accompagnement. Selon elle, il s'agit d'une démarche inscrite dans le temps, où l'accompagnateur fournit des conseils pour aider l'entrepreneur à surmonter les obstacles liés à la création d'entreprise. Cette relation évolue au fil du temps en fonction des besoins et de la maturité du projet, introduisant une dynamique d'échange interpersonnel.

Cuzin et Fayolle (2004) prolongent cette réflexion en définissant l'accompagnement comme « une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation durable et non ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. À travers cette relation, l'entrepreneur réalise des apprentissages multiples, accède à des ressources, ou développe des compétences utiles à la concrétisation de son projet » (p. 79). Ces auteurs mettent en avant la nécessité pour l'accompagnateur d'adapter son soutien aux besoins spécifiques de l'accompagné, en prenant en compte les dimensions cognitives et psychologiques de leur interaction.

Dans une autre perspective, Fayolle (2012) élargit la portée de l'accompagnement entrepreneurial en le décrivant comme un processus flexible, sur mesure, et adapté aux caractéristiques uniques de chaque porteur de projet. Il insiste sur la capacité de ce processus à répondre aux imprévus et aux évolutions qui jalonnent le parcours entrepreneurial, tout en fournissant des ressources et un soutien appropriés.

Par ailleurs, l'accompagnement est également perçu comme une réponse concrète à la problématique du taux élevé d'échec des nouvelles entreprises. Aerts et al. (2007) le présentent comme un instrument clé pour réduire ces échecs, un constat appuyé par la Commission Européenne (2002), qui a démontré que les entreprises accompagnées affichent un taux d'échec de deux à quatre fois inférieur à la moyenne nationale.

Ainsi, l'accompagnement entrepreneurial se résume à l'ensemble des services, des ressources, et du soutien personnalisé mis à disposition des entrepreneurs pour les accompagner dans le

développement, la structuration et la pérennisation de leurs projets d'entreprise. Il est non seulement un outil d'appui à la création d'entreprise, mais également un moyen de soutenir la pérennité et la croissance des initiatives entrepreneuriales.

1.2. Historique du développement de l'accompagnement entrepreneurial

Tracer l'évolution historique d'un processus complexe, comme celui de l'accompagnement entrepreneurial, reste un exercice délicat. Si l'on remonte dans le temps, il est difficile d'évaluer précisément l'impact des maisons de négoce ou des associations professionnelles dans la promotion des activités entrepreneuriales. Cependant, dans l'histoire contemporaine, les premières pratiques d'accompagnement ont vu le jour aux États-Unis avant de s'étendre progressivement au niveau international, soutenues par l'action concertée des acteurs publics et privés. Messeghem (2021) propose une analyse chronologique en trois grandes phases : l'émergence (1950-1980), la professionnalisation (1980-2000), et l'accélération (2000 à nos jours).

La phase d'émergence (1950-1980) s'inscrit dans le contexte des mutations économiques et sociales qui ont marqué l'après-guerre. Les « Trente Glorieuses » (1945-1973), caractérisées par une forte croissance économique, la reconstruction des pays dévastés par la guerre, et une augmentation démographique dans plusieurs nations industrialisées, ont façonné cette période. Néanmoins, les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979 ont bouleversé les équilibres économiques, incitant les gouvernements à adopter des mesures pour stimuler la création d'entreprises et réduire le chômage. Parallèlement, l'impact limité des grandes entreprises a mis en lumière l'importance des PME comme moteurs de l'économie. Les premières structures d'accompagnement, axées sur la réduction des frais de fonctionnement via la mutualisation des ressources (bureaux, secrétariats, salles de réunion, etc.), ont ainsi vu le jour pour répondre aux besoins fondamentaux des nouveaux entrepreneurs.

La phase de professionnalisation (1980-2000) reflète l'impact des transformations technologiques, concurrentielles et sociétales sur les dispositifs d'accompagnement. Durant cette période, les structures créées dans la phase précédente se sont consolidées et ont cherché à mieux répondre aux attentes des porteurs de projets en développant des offres spécialisées adaptées à des catégories variées d'entrepreneurs (Albert et al., 2003). Cette spécialisation s'est accompagnée d'une structuration renforcée grâce à la création de réseaux nationaux et internationaux. Un exemple marquant est la fondation de la National Business Incubation Association (NBIA) en 1985 aux États-Unis, devenue par la suite l'International Business Incubation Association (InBIA). De manière parallèle, au Maroc, le Réseau Marocain

d'Incubation et d'Essaimage a vu le jour en 2001, témoignant d'une dynamique locale en faveur de l'entrepreneuriat (Messeghem, 2021).

La phase d'accélération (depuis 2000) est marquée par l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), qui ont profondément modifié les attentes et les comportements des entrepreneurs. La rapidité accrue des échanges d'information et les besoins croissants en réactivité ont poussé les dispositifs d'accompagnement à innover pour rester pertinents. Cette période a également vu une multiplication des initiatives privées, qui ont contribué à dynamiser l'offre d'accompagnement en enrichissant les écosystèmes entrepreneuriaux existants. Selon Messeghem (2021), cette phase est caractérisée par une revitalisation des dispositifs grâce à l'entrée de nouveaux acteurs et au développement de propositions de valeur innovantes. Cette transformation a permis de passer d'un accompagnement centré sur les individus à une logique d'écosystèmes entrepreneuriaux, favorisant l'accélération et l'industrialisation des services proposés (Albert et al., 2003).

L'évolution historique de l'accompagnement entrepreneurial reflète ainsi une adaptation continue aux transformations économiques et sociétales. Cette dynamique a conduit à l'émergence de divers modèles d'accompagnement, que nous examinerons dans le prochain point pour en explorer les formes et caractéristiques.

1.3. Historique du développement de l'accompagnement entrepreneurial

L'accompagnement entrepreneurial recouvre un ensemble varié de pratiques visant à soutenir les entrepreneurs dans la création, la gestion, et la pérennisation de leurs projets. Ces pratiques se déclinent sous différentes formes, marquées par une diversité terminologique qui reflète la pluralité des approches : coaching, conseil, mentorat, tutorat, compagnonnage, parrainage et sponsoring, entre autres (Hackett & Dilts, 2004 ; Messeghem, 2021). Ces formes d'accompagnement, bien que distinctes, répondent à des besoins spécifiques des porteurs de projets en fonction de leur profil et du contexte entrepreneurial.

- Le coaching :

Le coaching entrepreneurial est une pratique qui consiste à accompagner les entrepreneurs dans l'atteinte de leurs objectifs, grâce à un processus structuré axé sur la définition des priorités, la motivation, et le développement de compétences spécifiques (Paul, 2009). Il se distingue par sa focalisation sur l'avenir et les résultats à atteindre, et s'avère particulièrement pertinent pour des projets nécessitant un fort potentiel de développement. Cette approche, popularisée avec la croissance de l'industrie du coaching, aide les entrepreneurs à renforcer leur capacité décisionnelle et leur autonomie.

- Le conseil :

Le conseil entrepreneurial s'appuie sur l'expertise d'un consultant pour aider les entrepreneurs à identifier des solutions adaptées aux défis rencontrés dans leur activité. Il s'agit d'une pratique d'aide à la décision, où le consultant guide le porteur de projet vers des choix stratégiques éclairés (Messeghem, 2021). Ce type d'accompagnement est souvent mobilisé dans des contextes de complexité accrue, où l'expertise technique ou sectorielle est déterminante pour la réussite du projet.

- Le mentorat :

Le mentorat repose sur une relation d'accompagnement intergénérationnel où un mentor expérimenté partage son savoir et ses compétences avec un novice. Ce lien est souvent informel et axé sur le développement global de l'entrepreneur, tant sur le plan professionnel que personnel (Messeghem, 2021). Le mentorat, plus répandu que d'autres formes, constitue une ressource précieuse pour les jeunes entrepreneurs ou ceux cherchant à s'orienter dans des environnements d'affaires complexes.

- Le tutorat :

À la différence du mentorat, le tutorat est une démarche plus structurée qui s'inscrit souvent dans un cadre institutionnalisé, tel que des dispositifs de formation ou d'insertion professionnelle (Paul, 2009). Le tuteur, généralement un entrepreneur ou professionnel expérimenté, accompagne un porteur de projet dans l'acquisition de compétences techniques et pratiques nécessaires à la réussite de son activité.

- Le compagnonnage :

Cette pratique, héritée des traditions artisanales européennes, repose sur l'apprentissage par l'immersion. En entrepreneuriat, le compagnonnage consiste à intégrer de jeunes entrepreneurs dans des environnements où ils collaborent avec des entrepreneurs chevronnés. Cela leur permet de bénéficier d'une expérience pratique et d'une transmission directe des savoir-faire (Paul, 2009).

- Le sponsoring et le parrainage :

Ces deux formes de soutien, bien qu'étroitement liées, présentent des distinctions notables. Le parrainage met l'accent sur le soutien moral et stratégique d'un entrepreneur ou d'une organisation établie à l'égard d'un porteur de projet. En revanche, le sponsoring prend une dimension plus formelle, impliquant généralement un soutien financier ou matériel, souvent en contrepartie d'une visibilité accrue pour le sponsor.

- Une complémentarité des pratiques :

Selon la nature du projet entrepreneurial ou le profil du porteur, ces formes d'accompagnement peuvent s'articuler de manière complémentaire. Par exemple, le coaching et le conseil sont particulièrement adaptés aux projets à fort potentiel de croissance, tandis que le mentorat et le tutorat se prêtent bien à des contextes de formation et d'insertion. Pour les entrepreneurs confrontés à des obstacles spécifiques, comme des situations de précarité ou de discrimination, le counselling offre un soutien psychologique et social adapté (Messeghem, 2021).

Cette diversité des formes d'accompagnement témoigne de l'évolution des besoins des entrepreneurs et oriente vers une réflexion sur les espaces et dispositifs mobilisés pour leur mise en œuvre : les structures d'accompagnement.

2. Les structures de l'accompagnement entrepreneurial

Les structures d'aide et d'accompagnement entrepreneurial se sont fortement développées ces dernières répondant à la diversité des besoins des porteurs de projets durant les différentes phases du processus entrepreneurial (Albert et al., 2003). Toutefois, en raison de la jeunesse de l'entrepreneuriat en tant que champ de recherche, les études actuelles ne parviennent pas à expliquer pleinement la coexistence et la diversité des structures d'accompagnement (Bakkali et al., 2013). Partant de ce constat, nous présentons ci-après les types de structures les plus répandues dans la littérature et présentes dans le contexte marocain : les incubateurs, les pépinières, les technopoles et les espaces de coworking.

2.1. Les incubateurs

Initialement issu du domaine médical et biologique, ce concept a été transposé aux sciences économiques et de gestion pour désigner un environnement protégé permettant aux jeunes entreprises de survivre et de prospérer (Aerts et al., 2007).

Le premier incubateur d'entreprises, « Batavia Industrial Center », a été créé à New York en 1959 par Joseph Mancuso. Ce modèle a ensuite été adopté dans divers pays, contribuant au développement économique local et national (Albert et al., 2003). Cependant, la littérature souligne une absence de consensus sur une définition universelle du concept (Fry, 1987), reflétant l'évolution des modèles économiques et des activités des incubateurs.

La NBIA (2010) définit les incubateurs d'entreprises comme des processus de soutien aux entreprises, visant à accélérer le développement réussi des start-ups et des nouvelles entreprises. Ces structures fournissent aux entrepreneurs une gamme de ressources et de services ciblés, généralement développés ou orchestrés par la gestion de l'incubateur, et mis à disposition tant au sein de l'incubateur qu'au travers de son réseau de contacts.

Pour Turgeon (1987), un incubateur est « un espace physique où plusieurs entreprises en phase de démarrage, sélectionnées au préalable, sont réunies pour une période déterminée, et où une combinaison de services logistiques, de bureaux et de conseils est proposée, souvent à coûts réduits » (p. 22). Cette définition mérite une attention particulière. Elle se distingue par sa concision et sa pertinence. Elle met en lumière l'aspect sélectif des incubateurs, précise la durée limitée de leur intervention et souligne l'importance de la combinaison des ressources, tant tangibles qu'intangibles, pour le bon déroulement des activités d'incubation. Cette combinaison de ressources permet à l'incubateur de créer un environnement favorable à la croissance des jeunes entreprises, dans un cadre sécurisé.

Alors que les définitions anglo-saxonnes regroupent diverses structures de soutien entrepreneurial sous le terme « incubateur » (Aernoudt, 2004), la conception francophone distingue les incubateurs des pépinières.

2.2. Les pépinières

Le terme « pépinière », emprunté à l'agriculture, renvoie à un espace d'accueil temporaire pour jeunes entreprises nouvellement créées, offrant des locaux, des aides et des services adaptés (Masmoudi, 2007). La Commission Européenne (2002) définit les pépinières comme des espaces offrant des installations modulaires et des services de soutien pour améliorer les chances de survie et de croissance des jeunes entreprises.

Contrairement aux incubateurs, les pépinières interviennent après la création de l'entreprise, favorisant leur pérennité (Merieau, 2011). En effet, Masmoudi (2007) souligne, en comparant les pépinières et les incubateurs, que les divergences dans la définition de ces deux concepts, au-delà de leur différence sémantique, peuvent être attribuées à plusieurs facteurs :

- Les écarts entre les critères de définition utilisés dans les contextes anglo-saxon et francophone (notamment en ce qui concerne le promoteur, l'activité, les missions, le rôle, le mode de financement, le statut, etc.) ;
- L'évolution et la diversification des activités des incubateurs et des pépinières au cours des deux dernières décennies ;
- Le statut de ces structures, qu'elles soient publiques ou privées ;
- Les spécificités économiques et politiques propres à chaque pays, influençant le cadre gouvernemental de ces institutions.

2.3. Les technopoles

Bien que les dictionnaires fassent une distinction entre "technopole" et "technopôle", nous considérerons dans cet article que le concept de technopole englobe des notions similaires telles que technopôle, cluster, parc scientifique, pôle technologique et parc technologique.

Le concept de technopole est né aux États-Unis à la fin des années 1950 avec la création de la "Silicon Valley", située au sud de la région de la baie de San Francisco en Californie, qui regroupe aujourd'hui des géants du secteur des hautes technologies. En quête de reproduire ce modèle de succès, les gouvernements du monde entier ont développé des structures comparables, telles que la Route 128 dans le Massachusetts, le Research Triangle Park en Caroline du Nord, ou la Silicon Plains à Dallas aux États-Unis ; Sophia Antipolis en France, Silicon Fen à Cambridge en Angleterre, ou Kremlin Valley en Russie en Europe ; Z-Park en Chine, Singapore Science Park en Asie ; et Elghazala en Tunisie, Technopark au Maroc, ou Yabacon Valley au Nigéria en Afrique.

Selon l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (2013), la technopole est définie comme un mode d'organisation caractérisé par un regroupement d'entreprises opérant dans un même secteur d'activité, situées à proximité géographique les unes des autres. Ces entreprises entretiennent des relations de coopération, coordonnées par une fonction d'animation, et s'appuient sur des partenariats avec les institutions locales. Elles mettent en œuvre des projets collectifs afin de relever des défis communs.

Alors que la distinction principale entre incubateurs et pépinières, selon la littérature, réside dans le stade d'intervention, les technopoles se différencient de ces deux structures par la généralité de leur mission. De plus, les technopoles, en raison de leur mission, incluent souvent les fonctions des incubateurs et des pépinières. Grâce à la disponibilité d'infrastructures importantes, à la diversité et à la proximité des acteurs, les technopoles constituent un environnement propice à la création d'entreprises.

2.4. Les Tiers Lieux

Les Tiers Lieux représentent une forme innovante d'accompagnement des porteurs de projets, répondant à des besoins sociaux et de réseaux indispensables à la réussite des initiatives entrepreneuriales (Pierre & Burret, 2014).

Ce concept émerge à la fin des années 1980, lorsque le sociologue Ray Oldenburg (1989) identifie l'apparition de lieux hybrides, situés entre la sphère privée et professionnelle, offrant des espaces adaptés à un mode de vie plus mobile. L'objectif de ces espaces est de favoriser les échanges, la collaboration et le partage dans le cadre de l'économie collaborative, qui repose sur des valeurs communes et de nouvelles formes d'organisation du travail (Botsman & Rogers, 2010).

Bien que la définition des Tiers Lieux soit encore floue, elle englobe plusieurs types d'espaces comme les espaces de coworking, les Living Labs, et les FabLabs, qui facilitent la créativité et l'innovation. Parmi ces dispositifs, les espaces de coworking sont les plus répandus, y compris

au Maroc. Ces lieux permettent à des professionnels indépendants, entrepreneurs et petites entreprises de partager des ressources et des connaissances, créant ainsi une communauté dynamique. Ils se distinguent des incubateurs par leur dimension permanente d'hébergement, l'absence d'implication financière dans les projets hébergés, et leur approche collaborative d'apprentissage entre pairs, contrairement à la relation plus hiérarchique dans les incubateurs (Fabbri, 2016 ; Jaouen & al., 2006).

Les structures d'accompagnement entrepreneurial, bien que diverses et en constante évolution, jouent un rôle important dans le soutien à la création et à la croissance des entreprises. Chaque type de structure, qu'il s'agisse des incubateurs, des pépinières, des technopoles ou des tiers lieux, répond à des besoins spécifiques selon le stade de développement des projets et les objectifs visés. Si les incubateurs et les pépinières se concentrent principalement sur l'accompagnement des jeunes entreprises et la pérennisation de celles-ci, les technopoles, en raison de leur envergure et de leur réseau, offrent un environnement propice à l'innovation et à la collaboration entre acteurs du secteur technologique. Enfin, les tiers lieux, avec leur approche plus souple et collaborative, sont devenus des espaces pour les entrepreneurs recherchant un soutien à la fois social et professionnel. Toutefois, la diversité et la coexistence de ces structures soulignent le besoin d'une meilleure compréhension et d'une harmonisation des modèles d'accompagnement afin de maximiser leur efficacité dans le soutien à l'entrepreneuriat.

3. Objectifs des recherches sur les structures d'accompagnement entrepreneurial

Les recherches sur les structures d'accompagnement ont évolué au fil du temps, passant d'approches exploratoires à des tentatives de théorisation du phénomène. Hackett et Dilts (2004), à travers une revue de la littérature, soulèvent l'absence d'une synthèse systématique des travaux existants. Ces auteurs constatent que la plupart des études sur les structures d'accompagnement reposent sur des théories issues de disciplines extérieures à l'entrepreneuriat.

3.1. Les études sur le développement des structures d'accompagnement

Les premières études menées entre 1984 et 1987 se distinguent par leur approche descriptive, axée principalement sur la définition des structures d'accompagnement, la proposition de typologies, et l'examen des orientations stratégiques et politiques liées à ces structures (Hackett et Dilts, 2004). Bien que ces travaux aient révélé des spécificités propres à chaque structure, ils mettent en lumière un objectif commun : maximiser les chances de survie des entreprises accompagnées.

Allen et McCluskey (1990) enrichissent ce champ en insistant sur la valeur ajoutée des structures d'accompagnement, qu'ils relient directement aux objectifs stratégiques propres à

chaque catégorie de structure. Leur analyse contribue à clarifier les missions des structures d'accompagnement, tout en soulignant l'importance d'une adaptation des services en fonction des besoins évolutifs des entrepreneurs.

Les recherches descriptives, bien que préliminaires, ont fourni les bases pour orienter les décideurs et les gestionnaires de ces structures. Cependant, ces contributions sont limitées par un manque de profondeur analytique et l'absence d'une conceptualisation rigoureuse des dynamiques sous-jacentes à ces organisations (Hackett et Dilts, 2004).

Les études sur le développement des structures d'accompagnement, bien qu'exploratoires, constituent une étape fondamentale dans la structuration d'un cadre théorique. Pour dépasser leurs limites, il est nécessaire d'adopter une approche plus intégrative, combinant des perspectives économiques, sociales et institutionnelles. Une telle démarche permettrait de mieux comprendre les mécanismes complexes qui sous-tendent l'efficacité et l'impact des structures d'accompagnement, en prenant en compte la diversité des contextes entrepreneuriaux.

3.2. Les études sur la configuration des structures d'accompagnement

Les recherches sur les configurations des structures d'accompagnement se sont concentrées sur la compréhension des mécanismes qui permettent de transformer une idée en un projet viable. Ces études ont marqué une transition vers une approche systémique, en mettant en lumière les facteurs de succès de l'accompagnement et les critères de sélection des porteurs de projets.

Les premiers travaux ont tenté de conceptualiser les configurations des structures d'accompagnement en examinant leurs composantes principales, telles que les dispositifs de soutien, les services offerts, les installations, les modes de fonctionnement, les financements, l'emplacement géographique et les réseaux. Ces travaux ont également établi un premier lien explicite entre le phénomène d'accompagnement et le développement des projets, bien que Hackett et Dilts (2004) leur reprochent un manque de prise en compte des échecs et une concentration excessive sur les des structures privées d'accompagnement.

Les recherches se sont ensuite focalisées sur la sélection des porteurs de projets, un élément clé du processus d'accompagnement entrepreneurial. Merrifield (1987) a proposé une méthode basée sur trois questions fondamentales : l'intérêt économique du projet, les compétences du porteur pour affronter la concurrence, et la meilleure stratégie de lancement ou de croissance. Lumpkin et Ireland (1988), quant à eux, ont identifié trois critères principaux pour évaluer les projets : les aspects financiers, les caractéristiques du marché ciblé et le profil de l'entrepreneur, tandis qu'Autio et Kloftsen (1998) ont insisté sur l'importance d'une adéquation entre les besoins des incubés et les services offerts par la structure d'accompagnement. Cette question

d'adéquation a été particulièrement mise en lumière par Bearse (1998), qui a comparé la sélection des accompagnés à celle des étudiants à l'Université de Harvard, en se demandant si le succès des accompagnés était dû à la qualité de la structure d'accompagnement ou à une sélection initiale rigoureuse.

Bien que ces recherches aient permis des contributions importantes pour la compréhension des configurations des structures d'accompagnement, elles demeurent majoritairement théoriques. Leur portée aurait pu être élargie par des approches empiriques plus approfondies, combinant les dimensions économiques, sociales et institutionnelles, afin d'appréhender pleinement les dynamiques complexes de ces structures et leur impact sur les projets incubés.

3.3. Les études sur le développement des entreprises accompagnées

Les recherches sur les configurations des structures d'accompagnement se sont concentrées sur la compréhension des mécanismes qui permettent de transformer une idée en un projet viable. Ces études ont marqué une transition vers une approche systémique, en mettant en lumière les facteurs de succès d'accompagnement et les critères de sélection des porteurs de projets.

Les recherches sur le développement des entreprises accompagnées se sont principalement intéressées à la manière dont les structures d'accompagnement créent un environnement favorable pour concrétiser les projets d'entreprise. Fry (1987), en comparant les locataires d'incubateurs avec les non-locataires, souligne que les entreprises incubées se distinguent par une intensité de planification plus élevée. Cette observation conduit à recommander aux responsables d'incubateurs d'encourager ces pratiques parmi les incubés. Bien que Fry ait comparé des entreprises de natures différentes, son approche permet de surmonter le défi méthodologique lié à l'établissement de groupes de comparaison dans les recherches expérimentales.

Dans le contexte français, Arlotto et al. (2011) montrent que les entreprises incubées créent davantage d'emplois que celles qui ne le sont pas. Toutefois, ces résultats sont nuancés par d'autres études, comme celles de Scherer et McDonald (1988), qui concluent que les entreprises incubées souffrent des mêmes faiblesses que les non-incubées. Pena (2004) ajoute que le succès des entreprises accompagnées repose avant tout sur les compétences des porteurs de projets, notamment en matière de formation et d'expérience en gestion.

Hackett et Dilts (2004) notent que, malgré l'intérêt pour le développement des entreprises nouvellement créées, peu d'avancées ont été réalisées concernant les accompagnées. Ils attribuent cette lacune à des difficultés d'accès aux données sur les phases précoces du démarrage, qu'elles soient accompagnées ou non. Ils constatent également que les études se

concentrent exclusivement sur les accompagnés sans analyser suffisamment l'impact des dynamiques communautaires ou des infrastructures de la structure d'accompagnement.

Malgré ces limites, ces recherches ont enrichi la compréhension des défis auxquels font face les projets accompagnés. Elles soulignent notamment l'importance de promouvoir la planification stratégique et l'utilisation d'outils de suivi dès les premières étapes de développement des projets.

3.4. Les études sur l'impact des structures d'accompagnement

Hackett et Dilts (2004) constatent que les recherches sur l'impact des structures d'accompagnement, se focalisent sur l'évaluation des effets de ces structures sur la communauté. Une question récurrente est de savoir si le concept opérationnel d'accompagnement entrepreneuriale améliore le taux de survie des projets accompagnés.

Des études comme celles de Campbell et Allen (1987) identifient des indicateurs clés, tels que la création de réseaux de conseil, l'implication des investisseurs, la présence majoritaire de start-ups, et la synergie entre accompagnés. Autio et Klofsten (1998) ajoutent que l'adéquation entre les services proposés et les besoins locaux est cruciale.

Pour le succès des accompagnés, des indicateurs tels que la croissance de l'emploi, l'innovation, ou encore les alliances stratégiques ont été utilisés (Bears, 1998). Cependant, Hackett et Dilts (2004) notent que peu d'études ont validé empiriquement les liens entre les caractéristiques des structures d'accompagnement (comme la formalisation des politiques ou les réseaux) et la performance des accompagnés.

Sur le plan économique, les recherches montrent que les structures d'accompagnement peuvent être des outils de développement régional plus rentables que d'autres initiatives (Sherman et Chappell, 1998). Hackett et Dilts (2004) concluent que : (a) le développement des structures d'accompagnement et le nombre d'accompagnés influencent positivement leur survie ; (b) les structures d'accompagnement sont efficaces pour créer des emplois à moindre coût ; et (c) l'impact des structures d'accompagnement reste un domaine peu étudié, offrant des perspectives pour la recherche future.

Les recherches sur les structures d'accompagnement entrepreneurial ont permis de mieux comprendre leurs rôles, mais elles restent souvent limitées par une approche descriptive et théorique, sans suffisamment d'analyses empiriques. Si certaines études ont exploré les mécanismes de développement et les configurations des structures, peu ont réellement validé l'impact de ces dispositifs sur les entreprises accompagnées. De plus, le manque d'une vision intégrée des facteurs économiques, sociaux et institutionnels freine une évaluation plus précise de leur impact.

4. Nature des recherches sur les structures d'accompagnement entrepreneurial

Les recherches sur les structures d'accompagnement ont été largement analysées par des chercheurs tels qu'Albert et Gaynor (2011) et Hackett et Dilts (2004), qui ont clarifié les enjeux et les évolutions du domaine. Après avoir étudié plus de 200 articles, Albert et Gaynor (2011) ont identifié quatre courants principaux : les recherches géographiques, descriptives, prospectives et évaluatives. Ces différentes approches mettent en lumière la diversité des perspectives sur le rôle et l'impact de ces structures dans l'écosystème entrepreneurial.

4.1. La nature géographique des recherches

Les premières structures d'accompagnement entrepreneurial ont vu le jour aux États-Unis avant que ce phénomène ne se diffuse progressivement en Europe, puis à l'échelle mondiale. Les recherches consacrées à ces structures ont suivi une trajectoire géographique similaire. Albert et Gaynor (2001) ont ainsi identifié un premier courant de recherche axé sur l'étude du développement de ces structures dans différents pays. Entre 1985 et 1995, la majorité des travaux se sont concentrés sur l'émergence des structures d'accompagnement aux États-Unis. À partir de 1995, l'intérêt s'est progressivement élargi à d'autres régions, en particulier en Europe (Royaume-Uni, France), au Canada et en Australie. Au fil du temps, d'autres pays, tels que le Brésil, les nations de l'Europe de l'Est, la Chine et la Corée, ont également fait l'objet d'études sur l'accompagnement entrepreneurial.

Cependant, ces études demeurent limitées en raison de défis méthodologiques, notamment le manque de critères et de méthodologies communes pour l'étude simultanée des structures d'accompagnement dans différents pays, l'absence de méthodes standardisées et de lignes directrices universelles pour le suivi des programmes d'accompagnement, ainsi que l'insuffisance d'études qualitatives internationales, telles que les études de cas (Al-Mubaraki et al., 2013).

4.2. La nature descriptive des recherches

Ce courant de recherche, comme son nom l'indique, se concentre sur la description des structures d'accompagnement entrepreneurial et de leurs caractéristiques. Il s'est développé en quatre phases successives.

La première phase a été dominée par les travaux des chercheurs qui ont cherché à définir le concept de structure d'accompagnement. Ce concept étant vaste, ses caractéristiques varient considérablement d'un pays à l'autre et selon les contextes régionaux, locaux et institutionnels. Cette diversité explique en partie l'absence d'un consensus autour d'une définition commune.

Dans une deuxième phase, l'attention s'est portée sur la classification des structures d'accompagnement. Les premières recherches ont proposé deux critères de classification : la

source de financement (publique ou privée) et les objectifs poursuivis (innovation et transfert technologique, développement économique, etc.). Au fur et à mesure de l'évolution des missions et des recherches, d'autres critères sont apparus, tels que la nature du but (lucratif ou non lucratif), la localisation géographique (urbaine ou rurale), la mission (mixte, développement économique, technologique ou social), ou encore le domaine d'activité (Allen et McCluskey, 1990 ; Aernoudt, 2004).

La troisième phase a approfondi la compréhension des typologies des structures d'accompagnement en étudiant les spécificités de chaque catégorie. Cet approfondissement a permis d'enrichir la connaissance des différentes catégories en se concentrant sur des aspects relatifs à la structure, l'organisation, les activités et l'environnement de ces structures.

Enfin, dans la quatrième phase, les recherches descriptives se sont orientées vers la délimitation des frontières des structures d'accompagnement. L'objectif était de créer une diversité dans les travaux tout en facilitant la compréhension des similitudes et des différences entre les différentes structures.

4.3. La nature prescriptive des recherches

Les recherches de cette nature avaient pour objectif de démontrer le rôle des structures d'accompagnement dans le développement économique. Nombre d'études les considèrent comme un levier de promotion de l'esprit entrepreneurial et stimulation du développement économique et social, en favorisant la création d'emplois, l'innovation et la cohésion sociale (OCDE, 1999).

Selon Albert et Gaynor (2001), entre 1986 et 1996, de nombreuses études ont mis en lumière la contribution des structures d'accompagnement au développement économique local. Cependant, à partir de cette période, le nombre de recherches a diminué, se concentrant davantage sur l'identification des programmes d'accompagnement les plus réussis.

Dans la suite de ce courant, l'attention s'est progressivement orientée vers l'identification des facteurs clés de succès des structures d'accompagnement et des modèles d'accompagnement les plus efficaces. Plusieurs facteurs ont été mis en évidence, tels que les services offerts, l'âge et la taille des structures d'accompagnement, l'accès aux réseaux, la sélection des projets, la qualité du management, l'accès aux financements, le coût de fonctionnement, la qualité de l'accompagnement et les synergies entre les accompagnés.

À la suite de cette identification, les recherches se sont progressivement tournées vers une analyse approfondie du management des structures d'accompagnement. Parmi les études notables figurent celles portant sur les critères de sélection des accompagnés (Lumpkin & Ireland, 1988), l'impact de l'environnement externe sur la gestion des structures

d'accompagnement (Autio & Klofsten, 1998), ainsi que l'étude des réseaux (Etzkowitz, 2000). Ces recherches ont permis de développer des guides des meilleures pratiques et des méthodologies à l'usage des responsables de ces structures.

4.4. La nature prescriptive des recherches

Les recherches de cette nature, se sont d'abord consacrées à l'identification des unités de mesure pour l'évaluation des structures d'accompagnement. En effet, l'évaluation des structures d'accompagnement a été débattue depuis leur apparition, avec deux approches principales : l'une externe, qui se concentre sur leurs impacts (notamment en termes de nombre d'emplois ou d'entreprises créés), et l'autre, interne, qui examine l'efficacité et l'efficience des activités des structures d'accompagnement (Paturel, 2009). Tout comme pour la définition du concept de structure d'accompagnement, il n'y a pas eu de consensus sur les critères à utiliser pour évaluer ces structures, en raison de la complexité du phénomène d'accompagnement entrepreneurial (Phan et al., 2005).

Par la suite, les recherches évaluatrices se sont orientées vers l'impact des structures d'accompagnement sur les projets accompagnés et sur l'économie, afin de répondre aux attentes des financeurs de ces structures. Toutefois, les difficultés liées à la mesure de ces impacts ont conduit les chercheurs à se concentrer sur l'évaluation des programmes d'accompagnement.

Les natures des recherches sur les structures d'accompagnement entrepreneurial, bien qu'hétérogènes, offrent une vue d'ensemble complémentaire, contribuant à l'enrichissement des connaissances sur le rôle de ces structures dans le développement d'un écosystème entrepreneurial.

Conclusion

Cet article a exploré l'évolution des structures d'accompagnement entrepreneurial, en mettant en lumière leur rôle dans la dynamique entrepreneuriale contemporaine. À travers une analyse détaillée des évolutions institutionnelles et des services proposés, nous avons pu observer que ces structures se sont diversifiées au fil du temps, s'adaptant aux nouvelles exigences économiques, sociales et technologiques.

Tout d'abord, un des principaux enseignements de cette étude est la capacité de ces structures à répondre aux besoins variés des entrepreneurs, qu'ils soient en phase de création, de croissance ou de maturité. Cependant, bien que leur rôle ait été incontestablement renforcé, notamment par l'institutionnalisation et la diversité des services, il reste des zones d'ombre quant à l'efficacité réelle de ces dispositifs, surtout en ce qui concerne leur impact sur la pérennité des entreprises accompagnées à long terme. En effet, si certaines structures ont démontré leur capacité à s'adapter aux mutations de l'environnement entrepreneurial, d'autres restent marquées par des rigidités structurelles et des modèles de financement qui peinent à soutenir une innovation véritablement transformative.

De plus, l'analyse critique de la littérature met en évidence un manque d'études comparatives approfondies entre différentes régions et contextes socio-économiques. Cela crée un vide de connaissances, notamment en ce qui concerne l'adaptation des structures d'accompagnement aux spécificités locales, comme les enjeux liés à la transition écologique ou à l'innovation numérique. Les recherches futures devraient s'orienter davantage vers l'exploration de ces dimensions, afin de mieux cerner comment les structures peuvent non seulement accompagner les entrepreneurs dans la réussite de leurs projets mais aussi anticiper les défis émergents.

Un autre point important de cette étude est l'évolution du rôle de ces structures vis-à-vis des nouveaux enjeux globaux. Alors que la mondialisation, la crise climatique et la digitalisation redéfinissent les contours de l'entrepreneuriat, les structures d'accompagnement doivent s'adapter pour rester efficaces. Cela implique non seulement une refonte de leurs modèles de gouvernance et de financement, mais aussi une révision de leur mission à long terme, avec un focus accru sur l'accompagnement des entreprises à impact social et environnemental.

Enfin, les enseignements tirés de cette réflexion soulignent l'importance d'une approche plus intégrée et plus collaborative entre les acteurs publics, privés et académiques pour soutenir ces structures dans leur mission. La création d'un écosystème entrepreneurial harmonieux et durable dépend de cette coopération renforcée, afin d'assurer une véritable synergie entre les différents acteurs du soutien à l'entrepreneuriat.

BIBLIOGRAPHIE

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship?. *Small Business Economics*, 23(2), 127–135.
- Aerts, K., Matthyssens, P., and Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, Vol 27, No 5, pp 254–267.
- Albert P., Bernasconi M., Gaynor L., (2002 et 2003). Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama d'ensemble. L'Harmattan. INNOVAL 2003 et Les incubateurs: émergence d'une nouvelle industrie. Comparaison des acteurs et de leurs stratégies. France, Allemagne, Royaume Uni, Etats-Unis. Rapport de recherche du CERAM SOPHIA ANTIPOLIS, Avril 2002.
- Allen, D.N. & McCluskey, R. (1990). Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship Theory & Practice* 15 (2), 61–77.
- Al-Mubarak, H. M., Busler, M., Al-Ajmei, R., Aruna M. (2013). Incubators Best Practices in Developed and Developing Countries: Qualitative Approaches. *Asian Journal of Empirical Research*, 3(7): 895-910.
- Arlotto, J., Sahut, J. M. & Teulon F. (2011). What is the performance of incubators? The point of view of coached entrepreneurs. *International Journal of Business*, vol. 16, no 4, p. 341-352.
- Autio E. et Klofsten M. (1998). A comparative study of two European Business Incubators. *Journal of Small Business Management*, Vol.36, n°1, pp.30-43.
- Bakkali, C., Messeghem, K. & Sammut, S. (2013). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management international*, 17(3), 140–153 ; doi:10.7202/1018273ar
- Bearse, P. (1998). A Question of Evaluation: NBIA's Impact Assessment of Business Incubators. *Economic Development Quarterly* 12 (4), 322–333.
- Botsman R., Rogers R. (2010). *What's Mine is Yours: The rise of collaborative consumption*. New York: Harper Business, 304 p.
- Bruyat C. (1993). *Création d'entreprises : contribution épistémologique et modélisation*. Thèse pour le doctorat es sciences de gestion, Université de Grenoble II
- Campbell, C., & Allen, D.N. (1987). The Small Business Incubator Industry: Micro-Level Economic Development. *Economic Development Quarterly*, 1, 178 - 191.
- Commission Européenne (2002). *Benchmarking of Business Incubators: Final Report*. Centre for Strategy and evaluation Services, February. (Eds.). www.europa.eu.int
- Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (210):77-88.

- Etzkowitz, H. (2000). Tech Transfer, Incubators Probed at Triple Helix III. *Research Technology Management*, Nov/Dec, v43 issue 6.
- Fabbri J. (2016). Les espaces de coworking : ni tiers-lieux, ni incubateurs, ni fab labs. *Entreprendre & Innover*, n° 31, pp. 8-16
- Fayolle, A. (2012). *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*. 2ème Edition, Paris, Dunod
- Filion L.J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue Internationale P.M.E*, vol. 10, n° 2, p 129-172.
- Fry F.L. (1987). The role of incubators in small business planning. *American Journal of Small Business*, Summer, Vol.12, N°1, p.51-61
- Hacket M. & Dilts D.M. (2004). A systematic Review of Business Incubation. *Journal of Technology Transfer*
- Jaouen, A., Loup, S., Sammut, S. (2006). Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas Voiles d'Oc. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1, p. 59-72.
- Lumpkin J.R. & Ireland R.D. (1988). Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors. *American Journal of Small Business*, Spring, p.59-81.
- Masmoudi, M. R. (2007). Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université du Sud Toulon Var, France
- Merieau, D. (2011). L'incubateur Produit en Bretagne: essai de compréhension et de modélisation. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Messeghem, K. (2021). Dix idées clés sur l'accompagnement entrepreneurial. [Editions EMS](#)
- Merrifield D. B. (1987). New Business Incubators. *Journal of Business Venturing* (Fall) 2 (4) p277-284.
- OECD, (1999). *Business Incubation – International Case Studies*. OECD Publications, Paris 175 pages. <http://cdnet.stic.gov.tw/ebooks/OECD/24.pdf>
- Oldenburg R. (1989). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*. New York: Paragon House, 338 p.
- Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. (2013). Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb (Algérie - Maroc - Tunisie) : Définition d'une boîte à outils méthodologique opérationnelle. P. Paris, G. Ceglie, M. Cascioli.
- Paul, M. (2009). Accompagnement. *Recherche et formation*, (62), 91-108.

- Paturel, R. (2009). Comment peut-on juger les performances d'un incubateur et d'une équipe entrepreneuriale ?. chapitre 3, Partie 6 : L'évaluation des politiques publiques, Le Grand Livre de l'Economie PME, sous la direction de Gilles LECOINTRE, Lextenso éditions – Gualino, 2009, pages 559-588
- Pena, I. (2004). Business incubation centers and new firm growth in the Basque Country. *Small Business Economics*, vol. 22, nos 3-4, p. 223-236.
- Phan, P. H., Siegel, D. S. & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no 2, p. 165-182.
- Pierre, X., Burret, P., (2014). Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier?. *Entreprendre & Innover* 4 (23), 20–30
- Sammut S. (2003). L'accompagnement du créateur de petite entreprise. in Verstraete T. (2003), *Histoire d'Entreprendre (Tome 2)*.
- Scherer, A. & McDonald, D.W. (1988). A Model for the Development of Small High-Technology Businesses Based on Case Studies from an Incubator. *Journal of Product Innovation Management* 5 (4), 282–295.
- Sherman, H. et Chappell, D. S. (1998). Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes. *Economic Development Quarterly*, vol. 12, no 4, p. 313-321.
- Turgeon D. (1987). L'incubateur d'entreprises : un outil de développement au service de la PME naissante. Rapport de maîtrise en économie et e gestion des systèmes de petite et moyenne dimensions. Université du Québec à Trois-Rivières, Canada.