



Organisation  
internationale  
du Travail

# ► Promouvoir l'entrepreneuriat durable au travers d'incubateurs d'entreprises, d'accélérateurs de startups et de pôles d'innovation

2021



Copyright © Organisation internationale du Travail 2021

Première édition 2021

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

Titre: Promouvoir l'entrepreneuriat durable au travers d'incubateurs d'entreprises, d'accélérateurs de startups et de pôles d'innovation

ISBN: 9789220361146 (imprimé) ; 9789220361153 (PDF)

Également disponible en anglais : Promoting sustainable entrepreneurship through business incubators, accelerators and innovation hubs, ISBN 9789220353127 (imprimé), 9789220353134 (PDF) ; espagnol : Promoción del emprendimiento sostenible a través de incubadoras y aceleradores de empresas y centros de innovación , ISBN: 9789220361122 (imprimé) ; 9789220361139 (PDF).

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

Imprimé en Suisse.

► **Promouvoir l'entrepreneuriat durable  
au travers d'incubateurs d'entreprises,  
d'accélérateurs de startups  
et de pôles d'innovation**

2021

Marlen de la Chaux



## ► TABLE DES MATIÈRES

---

Résumé	7
Abréviations	6
Introduction	9

### ► Présentation des incubateurs et accélérateurs

a. Typologie succincte	13
b. Fonction n°1 des incubateurs et des accélérateurs : promouvoir l'entrepreneuriat et le développement d'entreprises durables	17
c. Fonction n°2 des incubateurs et des accélérateurs : renforcer les écosystèmes entrepreneuriaux	21
d. Modèles de fonctionnement et stratégies de pérennisation des incubateurs et des accélérateurs	23

### ► Les incubateurs et les accélérateurs comme outils pour créer des entreprises et des emplois durables

a. Favoriser la création d'entreprises et soutenir leur croissance	29
b. Promouvoir l'esprit d'entreprise et une culture de l'innovation	31
c. Promouvoir des écosystèmes entrepreneuriaux plus inclusifs	31

### ► Conclusions et recommandations

a. Question préalable : est-ce que les incubateurs et les accélérateurs sont des outils adaptés pour promouvoir l'entrepreneuriat dans mon environnement ?	35
b. Méthode : promouvoir les incubateurs et les accélérateurs dans un contexte donné	37

## ► Abréviations

---

<b>B2B</b>	commerce interentreprises
<b>SDE</b>	services (d'appui) au développement des entreprises
<b>CPA</b>	concours de plans d'affaires
<b>PSF</b>	prestataires de services financiers
<b>GET Ahead</b>	GET Ahead [Aller de l'avant] pour les femmes dans l'entreprise
<b>OIT</b>	Organisation internationale du Travail
<b>EMN</b>	entreprise(s) multinationale(s)
<b>MPME</b>	micro, petites et moyennes entreprises
<b>ONG</b>	organisation non gouvernementale
<b>GERME</b>	programme « Gérez mieux votre entreprise »
<b>PME</b>	petites et moyennes entreprises

## ► Résumé

---

Les incubateurs d'entreprises, les accélérateurs de startups, les pôles d'innovation, les centres pour l'entrepreneuriat et autres structures similaires occupent de plus en plus de place dans la panoplie des outils destinés à promouvoir l'entrepreneuriat. C'est pourquoi ils méritent qu'on s'y attarde. La création d'entreprises durables est un moteur essentiel de la création d'emplois. Par conséquent, toute innovation susceptible de faciliter la création d'entreprises durables revêt une importance capitale pour les décideurs et les praticiens du développement.

Du point de vue de l'OIT, il est donc essentiel de comprendre si les incubateurs et les accélérateurs peuvent contribuer de façon viable à la création d'entreprises et d'emplois durables ou avoir localement un impact à long terme sur les écosystèmes entrepreneuriaux.

Dans ce document, nous dressons une typologie des structures d'innovation (rassemblées sous le terme « incubateurs et accélérateurs ») et comparons le mode de fonctionnement – groupe cible, modèles de fonctionnement, services proposés – de ces différentes structures. Dans un autre chapitre, nous présentons une réflexion qui porte, d'une part, sur ce qui différencie les incubateurs et accélérateurs des prestataires de SDE traditionnels, et d'autre part, sur la manière dont ces structures stimulent l'entrepreneuriat. Le document se termine par une réflexion critique sur l'efficacité et l'impact des incubateurs et des accélérateurs. Des conseils pratiques sont apportés pour déterminer si une structure d'innovation constitue une solution appropriée dans un contexte donné. Le contenu des différents chapitres est précisé ci-dessous.

Tout d'abord, une première classification de trois types de structures d'innovation est proposée. Les structures de type 1 (« stade de l'idée et de l'exploration ») se concentrent sur les tout premiers pas de la création d'une entreprise, en aidant les entrepreneurs à préciser leur idée. Les structures de type 2 (« phase de démarrage ») ciblent les entreprises en phase de démarrage, en proposant des services d'appui sur mesure pour faciliter la création de l'entreprise et favoriser son développement à plus long terme. Enfin, les structures de type 3 (« phase de croissance ») interviennent auprès d'entreprises déjà établies, en proposant aux entrepreneurs des services individualisés pour accélérer la croissance de leur entreprise.

Ensuite, ce document explique comment les incubateurs, les accélérateurs et d'autres structures d'innovation œuvrent pour le développement de l'entrepreneuriat en proposant aux entrepreneurs des services financiers et des SDE intégrés, réduisant de ce fait le temps et les ressources habituellement nécessaires pour accéder à de tels services. Il explique en outre comment ces structures renforcent un écosystème entrepreneurial en rassemblant autour d'elles d'autres acteurs de l'écosystème, en diffusant un savoir sur l'entrepreneuriat et en légitimant une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Ce document se penche également sur les différents modèles de fonctionnement – privés, publics, mixtes – qui contribuent à la pérennité des incubateurs et des accélérateurs.

Une fois précisés les principaux types d'incubateurs et d'accélérateurs, leurs fonctions et leurs modèles de fonctionnement, le document se penche sur la capacité (possibilités et limites) de ces structures à contribuer au développement d'entreprises durables. Le premier point abordé est le rôle de ces structures dans la légitimation de la culture entrepreneuriale. Le point suivant porte sur la capacité de ces structures à favoriser la création d'entreprises en réduisant les taux d'échec et en accélérant la

croissance des entreprises. Le dernier point traité porte sur l'utilisation de incubateurs et d'accélérateurs pour promouvoir des écosystèmes entrepreneuriaux plus inclusifs en ciblant des groupes souvent marginalisés – les femmes, les jeunes, les migrants ou les populations rurales – et en facilitant l'accès de ces groupes à de telles structures.

Cela étant, nous rappelons également que les incubateurs et les accélérateurs ne sont pas une solution miracle qui va nécessairement favoriser la création d'entreprises durables. Dans une série de réflexions critiques, le document expose les quelques preuves concluantes de l'impact et du rapport coût-efficacité des incubateurs et des accélérateurs par rapport à d'autres formes de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat. D'autres évaluations rigoureuses et comparatives devront être effectuées. Toute personne responsable d'un projet devra en outre déterminer avec rigueur si les incubateurs et les accélérateurs sont les outils qui conviennent pour promouvoir l'entrepreneuriat dans le contexte qui est le sien. Le dernier chapitre indique comment réaliser cette évaluation et, le cas échéant, comment créer des structures d'innovation d'une manière qui va favoriser leur viabilité et leur prise en main au niveau local. Pour cela, il est indispensable de trouver les bons partenaires, de renforcer leurs capacités techniques et de conforter leur viabilité financière.



## ► Introduction

---

Dans le monde entier, de nouveaux types de structures – incubateurs d’entreprises, accélérateurs de startups, pôles d’innovation, pôles ou centres d’excellence, centres pour l’entrepreneuriat – voient le jour pour encourager et promouvoir l’entrepreneuriat. Depuis les succès remportés aux États-Unis par plusieurs incubateurs et accélérateurs qui ont favorisé l’émergence d’entreprises à forte croissance comme Dropbox ou Airbnb, ces structures sont présentées comme un nouveau moyen très efficace pour stimuler l’entrepreneuriat.

L’OCDE estime à 900 le nombre d’incubateurs et d’accélérateurs dans l’Union européenne<sup>1</sup>. À lui seul, le continent africain abrite plus de 800 incubateurs, accélérateurs et pôles d’innovation axés sur la technologie<sup>2</sup>. Plus important encore, certaines évaluations indiquent que les incubateurs et les accélérateurs augmentent les taux de réussite des entreprises en démarrage – contribuant de ce fait indirectement à la création d’emplois –, attirent des investissements dans les startups, et renforcent l’écosystème dans son ensemble, ce qui favorise la création d’entreprises durables<sup>3</sup>. Il est donc important pour des praticiens qui cherchent à promouvoir l’entrepreneuriat et à faciliter la croissance d’entreprises durables de comprendre, d’une part, comment fonctionnent les incubateurs d’entreprises, les accélérateurs de startups et les pôles d’innovation, et d’autre part, comment ces structures peuvent être renforcées dans leur écosystème entrepreneurial local.

Malgré le grand intérêt que suscitent les incubateurs et les accélérateurs, tout n’est pas idyllique : selon certains détracteurs, la plupart de ces structures ont du mal à devenir viables financièrement et continuent de dépendre du financement de donateurs. Le problème est que, dès que les États et les mécènes se seront lassés des incubateurs et des accélérateurs pour se tourner vers la prochaine solution novatrice, il ne restera pas grand-chose de ces structures. Pour que les incubateurs et les accélérateurs tiennent leurs promesses, il est donc tout aussi important que les praticiens du développement s’attachent à créer des structures pérennes. La pérennisation – un problème que quelques rares incubateurs et accélérateurs ont résolu à ce jour – prend encore plus d’importance dans un contexte où les infrastructures d’appui à l’entrepreneuriat sont gérées par les pouvoirs publics et les décideurs. La question capitale qui vient ensuite est celle du rapport coût-efficacité des incubateurs et des accélérateurs par rapport à d’autres outils comme les formations à l’entrepreneuriat ou l’accès à des programmes de financement (voir également la réflexion critique n°2 : *Dans quelle mesure les incubateurs et les accélérateurs sont-ils des outils « rentables » pour promouvoir l’entrepreneuriat ?*).

Avant d’aborder ces points, ce document commence par une présentation du fonctionnement des incubateurs, accélérateurs et autres structures similaires, et précise les différences entre ces structures, notamment dans leurs modèles opérationnels. La première partie de ce document explique également les différentes fonctions des incubateurs et des accélérateurs dans les écosystèmes entrepreneuriaux locaux et se penche sur différents modèles de pérennisation. La deuxième partie traite ensuite des possibilités et des limites des incubateurs et des accélérateurs en tant qu’outils susceptibles de contribuer

---

1 OECD, 2019. Policy brief on incubators and accelerators that support inclusive entrepreneurship.

2 GSMA, 2019. [618 active tech hubs : The backbone of Africa’s tech ecosystem](#)

3 Voir par exemple l’évaluation (en anglais) faite par InfoDev de ses pépinières et accélérateurs dans le domaine des technologies mobiles en Afrique subsaharienne : [http://www.infodev.org/sites/default/files/mlab\\_and\\_mhub\\_publication\\_0.pdf](http://www.infodev.org/sites/default/files/mlab_and_mhub_publication_0.pdf)

au développement d'entreprises durables. Elle aborde notamment la capacité de ces structures à promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, à légitimer l'entrepreneuriat comme possibilité de carrière pour les jeunes, et à faciliter l'intégration de groupes marginalisés dans les écosystèmes entrepreneuriaux locaux. La dernière partie contient des réflexions et des recommandations sur le rôle que peuvent jouer les incubateurs et les accélérateurs dans le développement d'entreprises durables.

Pour des raisons de lisibilité, les différentes structures (incubateurs d'entreprises, accélérateurs ou laboratoires de startups, pôles d'innovation, centres ou pôles d'excellence, etc.) sont rassemblées dans la forme abrégée *incubateurs et accélérateurs* dans l'ensemble du document.



▶ 1



# Présentation des incubateurs et accélérateurs

---

Les principaux points à retenir de cette partie sont les suivants :

- Les incubateurs et les accélérateurs sont de plus en plus considérés comme des outils importants pour encourager l'entrepreneuriat et faciliter la création d'entreprises durables – deux moteurs essentiels de la création d'emplois.
- Ces structures constituent souvent un « guichet unique » qui propose à la fois des services financiers et des services d'appui au développement des entreprises, réduisant ainsi le temps et les ressources que les entrepreneurs devraient sinon consacrer à la recherche de tels services.
- Les incubateurs et les accélérateurs jouent un rôle important de champions de l'écosystème entrepreneurial en rassemblant autour d'eux les acteurs de l'écosystème et en légitimant l'entrepreneuriat.

## a. Typologie succincte

---

Alors qu'on en parle abondamment, ces structures sont extrêmement difficiles à décrire. On a tendance à utiliser de manière interchangeable des termes comme « pôle », « incubateur » ou « accélérateur », et il existe de nombreuses définitions et modèles de travail différents. Comme il est difficile de distinguer ces structures sur la base d'étiquettes auto-attribuées, une catégorisation fondée sur certaines caractéristiques s'impose.

Le présent document propose une première classification de ces structures selon trois types pour expliquer le fonctionnement des incubateurs, des accélérateurs et des pôles d'innovation, et comprendre leur rôle dans la promotion de l'entrepreneuriat. Les structures de type 1 (« stade de l'idée et de l'exploration ») se concentrent sur les tout premiers pas de la création d'une entreprise, en aidant les entrepreneurs à trouver et à approfondir leur idée. Les structures de type 2 (« phase de démarrage ») travaillent avec des entreprises en phase de démarrage, en proposant des services d'appui sur mesure pour faciliter la création de l'entreprise. Enfin, les structures de type 3 (« phase de croissance ») s'attachent généralement à aider des startups et de jeunes entreprises dans leur phase de croissance.

Il ne s'agit pas d'une typologie exhaustive. Toutes les structures existantes ne rentreront donc pas forcément dans l'une de ces trois catégories. De plus, des structures mixtes à cheval sur plusieurs catégories sont également possibles. Néanmoins, cette première distinction pourra aider des praticiens à comprendre comment et pourquoi les différentes structures interviennent auprès des entrepreneurs qu'elles soutiennent.

- Promouvoir l'entrepreneuriat durable au travers d'incubateurs d'entreprises, d'accélérateurs de startups et de pôles d'innovation

## Type 1 : Ciblent les entreprises au stade de l'idée et de l'exploration

**But :** promouvoir un écosystème entrepreneurial et un environnement général des entreprises favorables au développement des startups.

**Noms habituellement donnés à ces structures :** pôle d'innovation, laboratoire d'innovation, centre pour l'entrepreneuriat.

**Public cible :** entrepreneurs aux tout premiers stades de leur réflexion, toute personne intéressée par l'entrepreneuriat, acteurs de la société civile, pouvoirs publics.

**Modèle de fonctionnement :** généralement public, la structure étant hébergée par un organisme public ou une université (souvent rattachée à un département d'ingénierie ou à une école de commerce). Il existe également des modèles mixtes. Dans ce cas, les structures fonctionnent avec plusieurs sources de financement – fonds publics, subventions de gouvernements donateurs et d'institutions des Nations Unies, revenus provenant des services de conseil et de recherche. Certaines structures louent également des bureaux à des startups pour générer des revenus supplémentaires.

**Exemples :** [iHub Kenya](#), [Jokkolabs](#) (Afrique de l'Ouest), [Centre pour l'entrepreneuriat d'Amazonie](#) (Brésil).

**Services :** les services proposés sont très divers et ne s'adressent pas tous spécialement aux jeunes entreprises et startups.

- Un espace ouvert de cotravail et de réunion avec une infrastructure informatique gratuite (internet haut débit, quelques ordinateurs, bornes de recharge pour téléphones et ordinateurs portables)
- Divers événements ouverts à tous (p. ex. conférences données par des entrepreneurs de premier plan, présentations sur la conjoncture faites par des acteurs de la société civile)
- Disposent souvent d'un service de recherche/conseil qui analyse les grandes tendances de l'entrepreneuriat dans le contexte
- Pourront également œuvrer pour encourager l'innovation plus largement, par exemple en coopérant avec des multinationales et des PME

locales de la technologie pour développer les compétences des jeunes et orienter ceux-ci vers des opportunités d'emploi (iHub au Kenya).

## Type 2 : Ciblent les entreprises en phase de démarrage

**But :** aider les entreprises en démarrage à développer leurs activités à plus long terme (p. ex. un produit viable minimum, un prototype et/ou un modèle économique durable).

**Noms habituellement donnés à ces structures :** incubateur, centre d'incubation, laboratoire.

**Public cible :** startups en phase de démarrage (stade de l'idée) prometteuses et dont les fondateurs font preuve d'une grande motivation.

**Modèle de fonctionnement :** les incubateurs sont généralement sélectifs et choisissent des startups à fort potentiel à l'issue d'un processus de candidature. Dans le modèle de fonctionnement classique, l'incubateur prend une part des capitaux propres de l'entreprise en échange de ses services. Cette part est souvent élevée car l'investissement est risqué : les entreprises en démarrage sont souvent dans l'incapacité d'apporter la preuve de leur rentabilité future. Lorsque l'entreprise se développe, les incubateurs perçoivent le rendement de leur investissement. Au revenu provenant de ces parts peuvent s'ajouter des revenus générés par la location de bureaux à des PME ou à des entreprises issues du programme d'incubation. Toutefois, en dehors de l'Europe et de l'Amérique du Nord, la plupart des incubateurs fonctionnent selon un modèle mixte avec une partie de leurs revenus garantie par des gouvernements donateurs ou des fondations d'entreprises.

**Exemples :** [MEST](#) (Ghana) ; [Unreasonable East Africa](#) ; [Glocal](#) (Argentine) ; [Start-up Chile](#).

**Services :** les services proposés sont destinés à aider les entreprises en démarrage à passer du stade de l'idée à une offre viable et à un modèle économique durable.

- Fonds d'amorçage
- Souvent, un programme de « mini-MBA » pour former les fondateurs de startups aux bases de l'administration des entreprises
- Accès à des réseaux d'investisseurs et de mentors (même si cet accompagnement

n'est pas aussi individualisé que dans les accélérateurs)

- Souvent, aboutit à un concours de présentation ou à une journée des investisseurs, à l'occasion desquels des investisseurs sont invités à découvrir les idées d'entreprises
- Espaces de bureaux et salles de réunion pour la startup, accès gratuit à une infrastructure informatique (internet haut débit, bornes de recharge, alimentation électrique fiable avec générateurs de secours).

## Type 3 : Pour la phase de croissance des startups

**But** : aider les jeunes entreprises à atteindre rapidement (en quelques mois) un niveau de croissance qui demanderait sinon un ou deux ans.

**Noms habituellement donnés à ces structures** : accélérateur, centre d'accélération.

**Public cible** : les jeunes entreprises qui ont un produit viable minimum, un certain attrait et un prototype.

**Modèle de fonctionnement** : tout comme les incubateurs, les accélérateurs sont très sélectifs et choisissent des startups à fort potentiel. Ils prennent également une part des capitaux propres de l'entreprise en échange de leurs

services. Toutefois, cette part est généralement plus faible, car les services proposés s'adressent à des entreprises plus établies qui devront prouver qu'elles sont rentables pour être acceptées dans l'accélérateur. Les modèles mixtes ou publics sont ici plutôt rares, car les revenus provenant des entreprises à forte croissance sélectionnées suffisent généralement à couvrir les dépenses.

**Exemples** : [mLab](#) (Afrique du Sud) ; [Y Combinator](#) ; [WOW Aceleradora de Startups](#) (Brésil).

**Services** : les accélérateurs n'acceptent généralement que quelques startups chaque année avec des programmes qui durent généralement entre 3 et 9 mois. C'est pourquoi les services qu'ils proposent sont extrêmement individualisés :

- Mise en contact avec des mentors et des investisseurs
- Espaces de bureaux et salles de réunion pour la startup, accès gratuit à une infrastructure informatique (internet haut débit, bornes de recharge, alimentation électrique fiable avec générateurs de secours)
- Ressources (financières, sociales, personnelles) pour construire une entreprise durable (par exemple, selon les besoins de la startup : services juridiques, services de relations publiques, services de conception, services de prototypage).

## Autres caractéristiques distinctives

### Industrie/Secteur

En plus de la typologie proposée ci-dessus, on peut également distinguer les incubateurs et les accélérateurs selon leur orientation sectorielle. Le phénomène des incubateurs et des accélérateurs a commencé dans le secteur de la technologie. D'ailleurs, de nombreuses structures continuent de se concentrer exclusivement sur les entreprises technologiques ou sur le soutien aux entrepreneurs qui cherchent à intégrer des solutions technologiques et numériques dans leur offre de produits. Toutefois, dans la catégorie des incubateurs et accélérateurs axés sur la technologie, une sous-catégorie est en train d'apparaître, davantage centrée sur l'innovation technologique dans le matériel. Des lieux appelés « makerspace » – p. ex. la communauté [FabLab](#) (« laboratoire de fabrication ») – offrent aux entrepreneurs l'espace et les machines nécessaires pour développer des innovations matérielles et construire des prototypes.

Il existe toutefois d'autres incubateurs et accélérateurs sectoriels. Les structures implantées dans des zones rurales ont tendance à se concentrer sur l'agriculture et à élargir leur offre de services avec des parcelles de démonstration ou un renforcement des capacités techniques (en plus de proposer une formation plus générale à la gestion des entreprises). D'autres incubateurs et accélérateurs s'attachent expressément à promouvoir des entreprises sociales et, par conséquent, élargissent leurs réseaux et

leurs programmes de mentorat pour y inclure des organisations philanthropiques (p. ex. [SocialLab](#) en Amérique latine et [Artemisia](#) au Brésil). Les incubateurs d'entreprises vertes prennent aussi de plus en plus d'importance. En plus des services plus génériques comme la gestion d'entreprise, le mentorat, le coaching ou la constitution de réseaux, ils proposent souvent aux entrepreneurs un savoir-faire supplémentaire, un renforcement des capacités et d'autres formes d'accompagnement sur des thèmes comme les processus de production écologiques, la gestion des déchets, les modes d'approvisionnement respectueux de l'environnement, la préservation de l'environnement et d'autres questions environnementales (p. ex. le [Centre pour l'entrepreneuriat d'Amazonie](#)). D'autres orientations sectorielles sont également possibles. [AfriLabs](#) donnent une vue d'ensemble des pôles d'innovation sur le continent africain et des sites similaires existent au niveau national dans de nombreux pays.

## Public cible

Un grand nombre d'incubateurs et d'accélérateurs s'adressent aussi expressément à un public spécifique, ce qui constitue un facteur de différenciation supplémentaire lorsque l'on compare ces structures. Souvent, les jeunes, et en particulier ceux qui viennent de terminer des études supérieures, constituent le groupe cible principal. Par ailleurs, plusieurs incubateurs et accélérateurs mettent l'accent sur la promotion des femmes entrepreneures, tandis que d'autres se concentrent sur la prestation de services d'appui auprès de groupes marginalisés comme les migrants ou les réfugiés. Pour les groupes marginalisés en particulier, les services d'appui sont généralement plus vastes et dépassent les seuls services d'appui au développement des entreprises. Ils incluent notamment une aide pour suivre des formations linguistiques, gérer les aspects juridiques et administratifs, ou constituer des réseaux au-delà de l'environnement commercial immédiat (p. ex. [SINGA](#) en France).

### ► Réflexion critique n°1 :

**Est-ce que les incubateurs et les accélérateurs ne font qu'aider des entreprises prospères à prospérer davantage en laissant les autres sur le côté ?**

À première vue, les premiers modèles d'incubateurs et d'accélérateurs peuvent être perçus comme des structures très exclusives dont les services d'appui ne s'adressent qu'aux entreprises les plus prometteuses. Il est toutefois important de rappeler que ces structures très sélectives se trouvent principalement dans quelques écosystèmes entrepreneuriaux très matures (p. ex. la Silicon Valley). Plus généralement, à l'échelle mondiale, on trouve dans la majorité des écosystèmes entrepreneuriaux performants toutes sortes d'incubateurs et d'accélérateurs – des structures de type 1 qui ciblent les entrepreneurs potentiels qui en sont au stade de l'idée d'entreprise jusqu'aux structures de type 3, plus sélectives, qui travaillent au développement d'entreprises existantes.

Là où les entrepreneurs de croissance sont plutôt rares et les entrepreneurs d'opportunité plus nombreux, les structures présentes sont principalement des structures de type 1 («

stade de l'idée et de l'exploration») inclusives et sans critères de sélection. Dans un premier temps, les incubateurs et les accélérateurs facilitent une transition vers l'entrepreneuriat de croissance pour tous. Ensuite, il est important que les services d'appui proposés aux entrepreneurs soient diversifiés : la présence de quelques structures de type 2 (« phase de démarrage») et de type 3 (« phase de croissance») est capitale pour que les entrepreneurs prospères puissent bénéficier de services d'appui adaptés au stade de développement de leur entreprise.

Autrement dit, un écosystème entrepreneurial devient inclusif lorsqu'il propose des services à différents types d'entrepreneurs. Un équilibre entre les différentes structures – avec des incubateurs et des accélérateurs travaillant avec des groupes cibles différents et à différents stades du développement d'une entreprise – contribuera à cette inclusivité.



## b. Fonction n°1 des incubateurs et des accélérateurs : promouvoir l'entrepreneuriat et le développement d'entreprises durables

La fonction principale des incubateurs et des accélérateurs est de fournir un soutien au développement des affaires adapté et intégré aux entrepreneurs et aux jeunes entreprises dans une modalité de « guichet unique ».

### Encadré 1 : Qu'entend-on par services financiers et services d'appui au développement des entreprises ?

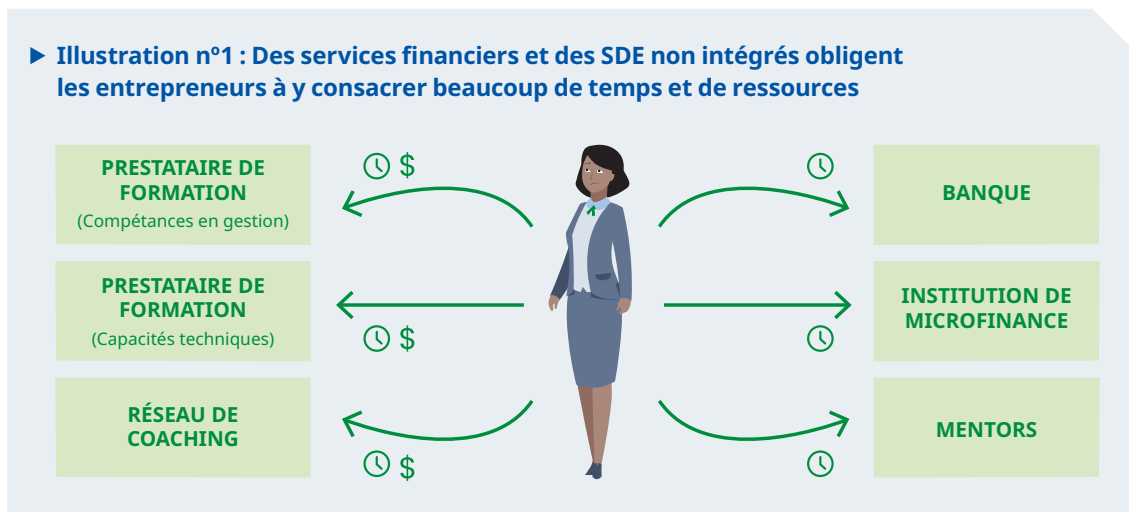
Les services d'appui au développement des entreprises (SDE) comprennent tout un ensemble de services d'appui non financiers essentiels à la création et au développement d'entreprises durables. Ces services peuvent être très divers : formation en gestion, coaching, mentorat, aide à l'immatriculation des entreprises, facilitation de l'accès aux réseaux d'entreprises et aux marchés, etc. Les services financiers sont notamment les suivants : accès au crédit, à des subventions, à des comptes bancaires ; facilitation des contacts avec des investisseurs et des fonds d'amorçage ; services visant à améliorer les capacités des entrepreneurs en matière de gestion financière. Souvent, la prestation de services financiers est associée à la prestation de SDE, soit au sein d'un même organisme, soit dans le cadre d'un partenariat entre plusieurs organismes.

Traditionnellement, les services financiers et les SDE sont assurés par une série d'organismes privés et/ou publics qui proposent des services spécifiques aux entreprises intéressées. Par exemple : les banques pourront accorder des prêts à faible taux d'intérêt aux petites entreprises ; un exportateur local pourra fournir des informations sur de nouveaux marchés ou de nouveaux débouchés à l'exportation ; un prestataire de formations pourra aider à renforcer la capacité des entrepreneurs à gérer leur entreprise ; un réseau local de mentorat pourra proposer de mettre les entrepreneurs en contact avec des mentors appropriés.

Lorsque la prestation de services financiers et la prestation de SDE sont cloisonnées, comme dans l'exemple ci-dessous, les entrepreneurs doivent consacrer beaucoup de temps et de ressources à trouver les différents services dont ils pourraient bénéficier. Cela peut s'avérer particulièrement difficile dans des entreprises nouvelles. Il est en effet peu probable que les entrepreneurs disposent alors du temps et des ressources nécessaires pour prendre contact avec plusieurs organismes afin de pouvoir accéder aux services financiers et aux SDE dont ils ont besoin. Il n'est donc pas surprenant que plusieurs études aient montré qu'il était plus efficace de proposer en même temps des services financiers et des SDE.<sup>4</sup>

4 Voir par exemple : OIT, 2015. *Synergies at work : does the combination of business training and access to finance produce extra benefits ?* Disponible sur : [https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS\\_356021/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_356021/lang--fr/index.htm)

- Promouvoir l'entrepreneuriat durable au travers d'incubateurs d'entreprises, d'accélérateurs de startups et de pôles d'innovation



Les incubateurs et les accélérateurs proposent tous ces services, créant ainsi **un guichet unique pour les services financiers et les services d'appui au développement des entreprises**. Par conséquent, ils font économiser énormément de temps et de ressources aux entrepreneurs qui souhaitent se faire aider. Nombre d'incubateurs et d'accélérateurs offrent une combinaison de services – formation, mentorat, coaching – ainsi que la possibilité de constituer des réseaux et d'entrer directement en contact avec des investisseurs et d'autres prestataires de services financiers, des MPME et des clients potentiels, en particulier pour les produits et les services vendus par les startups à d'autres entreprises. En général, des espaces de travail et de réunion sont également fournis, ce qui est particulièrement important pour une jeune entreprise qui ne disposera peut-être pas encore des ressources nécessaires pour avoir ses propres locaux. Souvent, des bureaux d'immatriculation des entreprises sont également présents au sein même du centre d'incubation pour conseiller les entrepreneurs et les aider dans leurs démarches. Cela permet de réduire les coûts et d'autres obstacles éventuellement associés à la formalisation des entreprises. Par ailleurs, comme plusieurs services sont rassemblés au sein d'un même espace, il est possible de proposer une combinaison de services adaptée aux besoins des entrepreneurs, en fonction du degré de maturité de leur entreprise. Des études montrent qu'avec leurs guichets uniques qui associent services financiers et SDE, les incubateurs et les accélérateurs font augmenter les taux de survie des startups.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Roberts PW, Davidson A, Edens G, Lall S. 2017. *Accelerating startups in emerging markets : Insights from 43 Programs*. Consulté sur <https://www.galidata.org>.

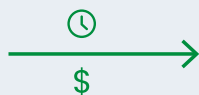
► **Tableau n°1 : Services d'appui intégrés proposés par type de structure\***

\*Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des services proposés. De la même façon, tous les incubateurs et accélérateurs n'entreront pas nécessairement dans l'une des trois catégories ci-dessous. Ce tableau donne plutôt une indication du genre de services que l'on peut s'attendre à trouver dans chaque type de structure.

SERVICE	TYPE 1 (stade de l'idée et de l'exploration)	TYPE 2 (phase de démarrage)	TYPE 3 (Phase de croissance)
<b>Services d'appui au développement des entreprises</b>			
Programmes de formation	Formations de base en gestion (service générique)	Formation en gestion des entreprises (service ciblé) - Compétences entrepreneuriales avancées (service générique)	Séances de formation ciblées sur des compétences avancées (« mini-MBA »)
Mentorat	Dans certains cas, un système de mentorat réunissant nouveaux entrepreneurs et entrepreneurs expérimentés peut être proposé	Généralement, système de mentorat formel ou informel réunissant des entrepreneurs et des personnes qui ont terminé le programme avec succès	Système de mentorat formel réunissant des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprises prospères
Coaching	Dans certains cas, des services de coaching peuvent être proposés, souvent au cas par cas	Généralement, services de coaching formels proposés par le personnel ou des personnes affiliées	Généralement, services de coaching formels proposés par le personnel ou des personnes affiliées
Aide à l'immatriculation des entreprises	Fait rarement partie de l'offre de services formels	Bureaux d'immatriculation ou personnel dédié	Fait rarement partie de l'offre de services formels car les entreprises sont déjà immatriculées
Événements	Événements fréquents, généralement ouverts au public, sur des thèmes en rapport avec l'entrepreneuriat	Petits événements ciblés portant sur des sujets spécifiques en rapport avec la création et à la croissance d'une entreprise, ouverts uniquement aux membres	Petits événements ciblés portant sur des sujets spécifiques en rapport avec la création et à la croissance d'une entreprise, ouverts uniquement aux membres
Réseaux	Des événements ouverts au public permettent de rencontrer des acteurs de l'écosystème et de se constituer un réseau.	Les événements réservés aux membres permettent de constituer des réseaux. Les concours de présentation et les journées de démonstration facilitent les contacts avec des investisseurs.	Les événements réservés aux membres permettent de constituer des réseaux. Les concours de présentation et les journées de démonstration facilitent les contacts avec des investisseurs.
Espace de travail	Espace ouvert et généralement gratuit pour tous	Les membres disposent d'espaces de travail dédiés, notamment des salles de réunion et, dans certains cas, de bureaux.	Les membres disposent de salles de réunion et de bureaux dédiés.
<b>Services financiers</b>			
Formation financière	Formation financière générale	Aide à la planification financière avancée généralement disponible	Aide et formation à la planification avancée des investissements et des finances
Financement et investissement par l'intermédiaire de l'incubateur ou de l'accélérateur	Aucun	Petit investissement d'amorçage, généralement en échange d'actions de la société	Investissement d'amorçage, généralement en échange d'actions de la société
Accès aux investisseurs	Occasions indirectes d'entrer en contact avec des investisseurs lors d'événements destinés à créer des réseaux	Lien direct avec des investisseurs grâce à un accès réservé aux membres	Lien direct avec des investisseurs grâce à un accès réservé aux membres
Accès au crédit	Les dispositions spécifiques sont rares.	La structure a généralement des liens directs avec certaines banques qui peuvent être démarchées.	La structure a généralement des liens directs avec certaines banques qui peuvent être démarchées.
Accès aux services financiers	Occasions indirectes d'entrer en contact avec des prestataires de services financiers (PSF) lors d'événements destinés à créer des réseaux ou aide pour demander des fonds d'amorçage	La structure a généralement des liens directs avec certains PSF qui peuvent être démarchés.	La structure a généralement des liens directs avec certains PSF qui peuvent être démarchés.

En plus de regrouper services financiers et services d'appui au développement des entreprises, les incubateurs et les accélérateurs ont une autre fonction essentielle : **ces structures mettent en contact les entrepreneurs avec des réseaux et des opportunités dans le milieu économique local**. Les jeunes ou les nouveaux entrepreneurs, en particulier, n'ont souvent ni la légitimité suffisante, ni les contacts nécessaires pour approcher des entreprises plus établies (qui pourraient devenir des clients), des banques ou les milieux d'affaires. Les incubateurs et les accélérateurs jouent un rôle important grâce aux liens qu'ils créent entre les entrepreneurs et des réseaux plus établis, lesquels pourront ensuite faciliter la mise en place de partenariats et l'accès au marché pour les nouvelles entreprises. Tout d'abord, ces structures réunissent régulièrement dans leurs locaux des entrepreneurs, des chefs d'entreprise, des PME, des représentants des milieux d'affaires et des investisseurs – du pays mais aussi, dans de nombreux cas, étrangers – à l'occasion d'événements ou de conférences. Cela permet aux entrepreneurs d'entrer facilement en contact avec ces acteurs dans un contexte informel et en limitant les risques, de créer des partenariats et d'établir des relations avec des clients potentiels. Ensuite, les incubateurs et les accélérateurs facilitent la création de liens avec des acteurs extérieurs en envoyant à ceux-ci un message quant au potentiel commercial d'une startup. En effet, le fait pour un entrepreneur ou une entreprise de passer par une structure sélective et réputée signale aux investisseurs et aux clients qu'un incubateur ou un accélérateur a décidé après sélection d'investir pour accroître le potentiel de la startup. Par conséquent, même une fois sorties d'un incubateur ou d'un accélérateur, de nombreuses entreprises continuent de tirer profit de leur passage dans la structure.

► **Illustration n°2 : Prestation intégrée de services financiers et de SDE par les incubateurs et les accélérateurs**



**INCUBATEUR / ACCÉLÉRATEUR**

*Services financiers et SDE  
réunis dans un guichet unique*

- Formation à la gestion d'entreprise
- Coaching
- Mentorat
- Renforcement des capacités techniques
- Espace de travail
- Accès aux investisseurs

## c. Fonction n°2 des incubateurs et des accélérateurs : renforcer les écosystèmes entrepreneuriaux

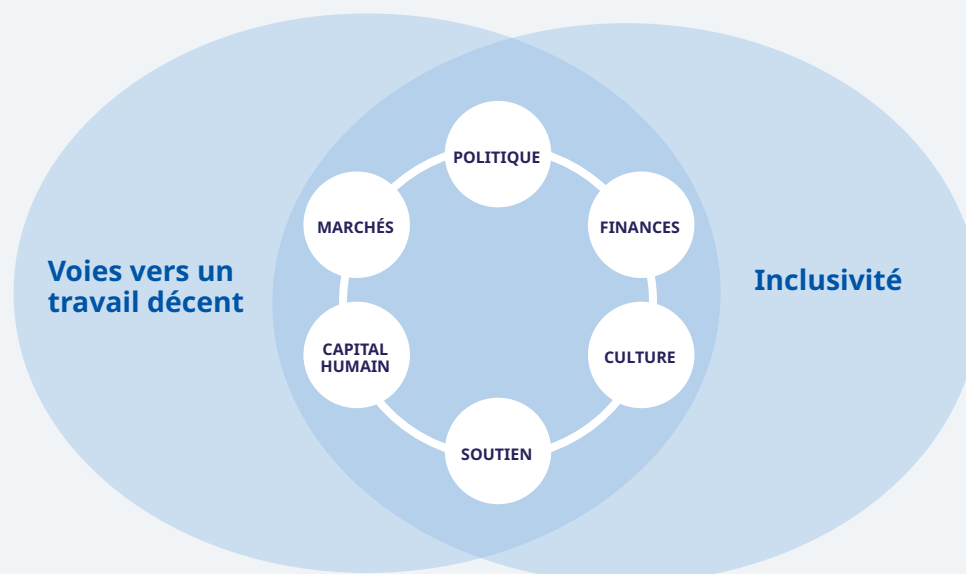
De nombreuses structures ne se limitent pas à proposer à la fois des services financiers et des SDE ou à aider les entrepreneurs à se constituer des réseaux. La plupart des incubateurs et des accélérateurs s'emploient également à promouvoir et à renforcer l'écosystème entrepreneurial dans son ensemble. Souvent moins visible que la fonction de prestataire de services, cette fonction est tout aussi importante.

Un « écosystème entrepreneurial » englobe l'ensemble des acteurs et des fonctions qui vont œuvrer ensemble pour mettre en place un environnement propice à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises durables. Bien qu'il existe de nombreuses définitions d'un écosystème entrepreneurial, la définition qui prédomine est sans doute celle d'Isenberg. L'écosystème entrepreneurial d'Isenberg comprend six fonctions (soutien, finance, culture, accès aux marchés, capital humain, politiques) qui œuvrent ensemble pour créer un environnement favorable à la création d'entreprises. Le modèle d'écosystème entrepreneurial inclusif de l'OIT (voir l'encadré 2 ci-dessous) met davantage l'accent sur les deux aspects suivants : l'inclusion et le travail décent.

### Encadré 2 : Les écosystèmes entrepreneuriaux selon l'OIT

Partant du modèle d'Isenberg, l'OIT a développé l'approche dite des « écosystèmes entrepreneuriaux inclusifs » en élargissant le cadre initial dans le but de promouvoir des écosystèmes inclusifs, c'est-à-dire pour faire de la création d'entreprises et de l'entrepreneuriat un moyen viable pour atteindre l'objectif d'un emploi décent pour tous.

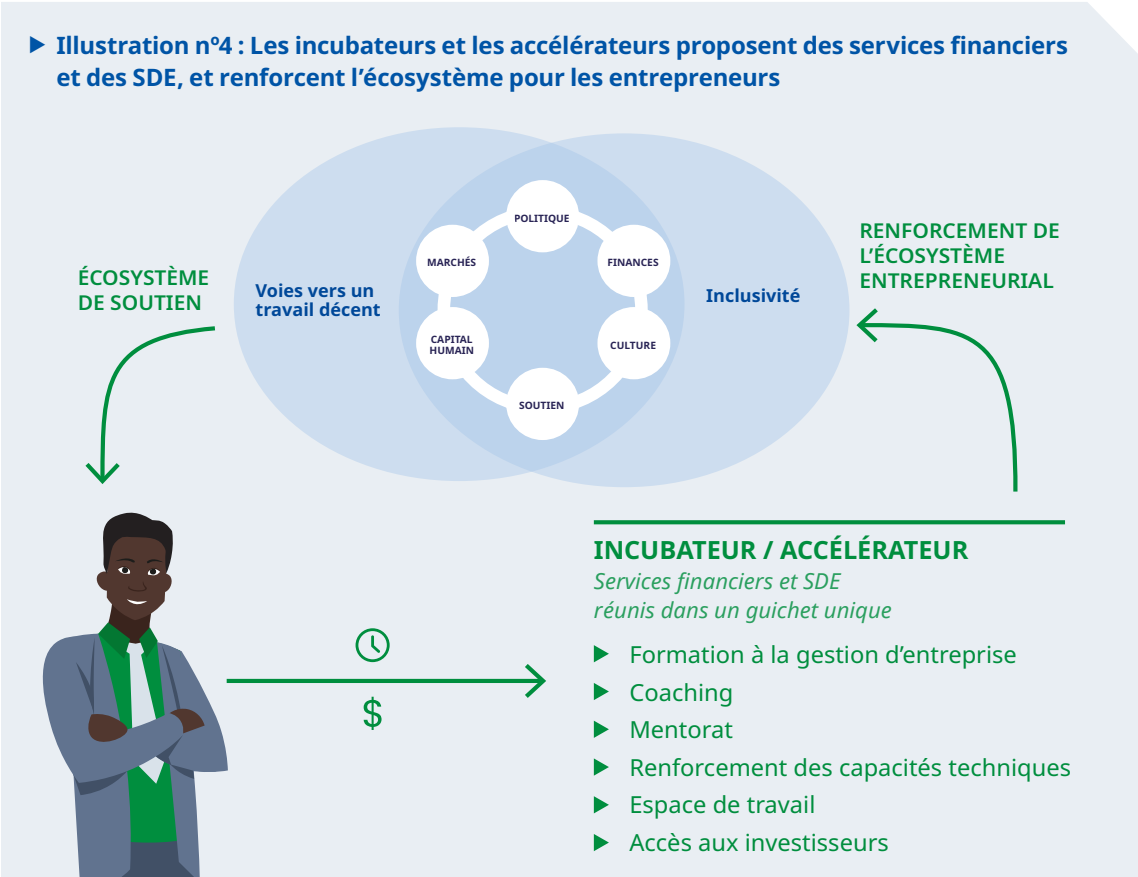
#### ► Illustration n°3 : Le cadre de l'OIT pour des écosystèmes entrepreneuriaux inclusifs



Ce cadre comporte deux dimensions transversales qui soulignent l'importance d'écosystèmes inclusifs favorisant à la fois la création d'entreprises et la création d'emplois de qualité pour tous. Ces deux dimensions transversales sont les suivantes :

- **Des trajectoires vers le travail décent.** L'entrepreneuriat est une voie importante vers la concrétisation du travail décent. Les nouvelles entreprises stimulent la création d'emplois. Une des fonctions importantes d'un écosystème entrepreneurial inclusif est de s'assurer que les emplois créés sont des emplois de qualité, c'est-à-dire caractérisés par des conditions de travail décentes. Pour y parvenir, des éléments portant sur la qualité des emplois créés au travers de l'entrepreneuriat doivent être intégrés à l'écosystème.
- **L'inclusion.** Les écosystèmes entrepreneuriaux diffèrent non seulement selon le contexte, mais aussi selon les groupes cibles dans un contexte donné. Par exemple, l'existence de services financiers et de SDE dans un contexte donné ne signifie pas nécessairement que tous les entrepreneurs y ont accès de manière égale. Par ailleurs, certaines normes et valeurs informelles (la composante « culture » du cadre écosystémique) peuvent constituer un obstacle à la création d'entreprises pour des groupes marginalisés – p. ex. les femmes, les jeunes, les migrants ou d'autres populations. Souvent, les différences d'accès à l'écosystème entrepreneurial ne se manifestent pas clairement. Par conséquent, promouvoir un écosystème entrepreneurial inclusif exige, d'une part, une bonne connaissance du ou des groupes cibles, et d'autre part, une sensibilité aux dynamiques structurelles et aux allants de soi quant à la manière dont différents groupes cibles vivent l'écosystème en place.

► **Illustration n°4 : Les incubateurs et les accélérateurs proposent des services financiers et des SDE, et renforcent l'écosystème pour les entrepreneurs**



Même si cela est moins visible de l'extérieur, de nombreuses structures consacrent beaucoup de temps et d'efforts au renforcement de l'écosystème entrepreneurial local.

Tout d'abord, la plupart des incubateurs et des accélérateurs ont une **fonction rassembleuse pour les acteurs de l'écosystème**. Concrètement, ces structures réunissent dans leurs locaux des prestataires de services financiers et de SDE – institutions financières, instituts de formation, réseaux de mentorat, etc. De plus, nombre d'entre elles coopèrent également avec des décideurs, des universités et des leaders d'opinion sur des sujets liés à l'entrepreneuriat. Ces acteurs se retrouvent à l'occasion de conférences ou d'événements plus importants organisés par ces structures dans leurs propres locaux. On observe que plus les incubateurs et les accélérateurs remplissent cette fonction rassembleuse, plus les acteurs de l'écosystème sont en phase les uns avec les autres. En se rencontrant régulièrement dans le cadre informel offert par les incubateurs et les accélérateurs, les acteurs de l'écosystème deviennent plus sensibles à l'écosystème dont ils font partie et aux liens entre leurs propres activités et celles des autres. Cela débouche sur une coordination et une complémentarité accrues pour un écosystème entrepreneurial plus efficace.

Ensuite, de nombreuses structures se positionnent comme des **relais d'opinion sur l'entrepreneuriat** en proposant des services de recherche et de conseil sur des sujets liés à l'entrepreneuriat, aux SDE et au développement d'entreprises durables. Leur travail quotidien avec des entrepreneurs et leur fonction rassembleuse au sein de l'écosystème entrepreneurial font que les incubateurs et les accélérateurs sont souvent perçus comme des structures constamment à jour des derniers développements et des dernières tendances dans le monde de l'entrepreneuriat et des affaires au niveau local. Nombreuses sont les structures qui, par la suite, deviennent d'importants diffuseurs de connaissances sur l'entrepreneuriat et publient des rapports de référence sur le sujet, souvent en collaboration avec des organisations internationales de premier plan, des gouvernements et de grandes ONG. Outre la sensibilisation du grand public à l'entrepreneuriat, ces collaborations et ces publications font progresser la compréhension des meilleures pratiques et des enseignements retenus en ce qui concerne la promotion de l'entrepreneuriat et, de ce fait, renforcent encore l'efficacité de l'écosystème entrepreneurial local.

Enfin, les incubateurs et les accélérateurs ont une **fonction importante de légitimation aux niveaux local et international** pour ce qui est du potentiel entrepreneurial d'une ville ou d'un pays. C'est pourquoi ces structures constituent généralement un premier point de contact pour des acteurs étrangers – des investisseurs internationaux notamment – dans un écosystème entrepreneurial local. De plus, les incubateurs et les accélérateurs peuvent contribuer à l'intégration de l'écosystème entrepreneurial local aux marchés régionaux et mondiaux. En particulier, les réseaux régionaux et mondiaux d'incubateurs et d'accélérateurs implantés dans différentes villes et différents pays facilitent l'accès à ces marchés étrangers pour les entrepreneurs installés dans ces structures.

## d. Modèles de fonctionnement et stratégies de pérennisation des incubateurs et des accélérateurs

---

S'il est important de comprendre ce que font les incubateurs et les accélérateurs, il est tout aussi important de bien cerner leurs modèles de fonctionnement et leurs stratégies de pérennisation. Pourtant, les praticiens et les chercheurs se sont relativement peu intéressés à ces deux aspects jusqu'à présent, en particulier s'agissant des structures implantées dans les pays du Sud.

Le modèle de fonctionnement originel des incubateurs et des accélérateurs est relativement simple. La structure sélectionne des jeunes entreprises à fort potentiel puis, en échange de parts dans ces entreprises, aide celles-ci à affiner leur proposition de valeur et à renforcer leur capacité à s'installer sur un marché. Lorsque la jeune pousse se développe, réalise des bénéfices et finit par « sortir » de

la structure (vente de l'entreprise), celle-ci perçoit des revenus du fait qu'elle possède des parts dans l'entreprise. Il est difficile d'évaluer de manière fiable le potentiel de croissance des entreprises en démarrage. C'est pourquoi la plupart des incubateurs et des accélérateurs prévoient que seule une petite partie de ces entreprises produira un retour sur investissement important, tout en estimant que ce rendement couvrira alors l'ensemble des coûts d'exploitation de la structure. Toutefois, il est important de noter qu'en dehors de l'Amérique du Nord et de l'Europe, seules quelques structures ont pu atteindre la viabilité financière avec ce modèle de fonctionnement.

Le défi pour nombre d'incubateurs et d'accélérateurs réside dans les frais fixes relativement élevés associés à la prestation de SDE intégrés (espaces de bureaux, infrastructures, accords avec des prestataires de formation, etc.). De nombreuses structures ont donc besoin de liquidités immédiates pour couvrir ces coûts et ne peuvent pas se permettre d'attendre que les entreprises qu'elles hébergent deviennent rentables. Par ailleurs, le modèle fondé sur un retour sur investissement fonctionne principalement dans des écosystèmes entrepreneuriaux où la plupart des entreprises se développent et quittent la structure rapidement. Or, c'est plutôt l'inverse qui caractérise la plupart des économies, à savoir, des entreprises qui se développent lentement et dont les occasions de quitter la structure sont rares. L'autre problème de ce modèle est qu'il ne s'applique qu'aux structures de type 2 (« phase de démarrage ») et 3 (« phase de croissance »), c'est-à-dire à des structures qui sélectionnent de jeunes entreprises déjà existantes. Pour les structures de type 1 (« stade de l'idée et de l'exploration »), dont l'offre de services est plus accessible et plus modulable, ce modèle de fonctionnement est tout simplement inenvisageable, car les entrepreneurs auxquels s'adressent leurs services sont seulement en train de réfléchir à une idée d'entreprise. Enfin, il est important de tenir compte du fait qu'un modèle de fonctionnement fondé sur un « retour sur investissement » impose à l'incubateur ou à l'accélérateur de ne travailler qu'avec des startups susceptibles de connaître un développement rapide. Cependant, il est difficile d'envisager un modèle sélectif de ce type pour des structures dont le but est de rendre l'écosystème entrepreneurial plus inclusif ou de promouvoir l'entrepreneuriat dans des groupes cibles tels que les jeunes (voir également la réflexion critique n°2 : *Dans quelle mesure les incubateurs et les accélérateurs sont-ils des outils « rentables » pour promouvoir l'entrepreneuriat ?*).

Compte tenu de ces difficultés, il n'y a donc rien de surprenant dans la conclusion d'une étude récente du Centre du commerce international, selon laquelle les incubateurs et les accélérateurs axés sur la technologie en Afrique dépendent des contributions de donateurs.<sup>6</sup> Selon les données de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, moins de cinq accélérateurs dans le monde tirent leurs revenus de leurs actions.<sup>7</sup> Cela pose un problème majeur de pérennité dans la mesure où les incubateurs et les accélérateurs ne sont alors pas viables financièrement dès que cesse l'aide des donateurs.

Cependant, de nombreuses structures étudient également différents modes de fonctionnement pour assurer leur pérennité et réduire leur dépendance vis-à-vis des financements temporaires des donateurs. Quatre de ces modes de fonctionnement sont brièvement exposés ci-dessous. Il est important de noter qu'en réalité, les modèles de fonctionnement des incubateurs et des accélérateurs évoluent constamment et qu'il existe des modèles qui associent certains éléments de différents modèles.

---

6 Centre du commerce international, 2020. *Supporting start-ups : Tech hubs in Africa. Second Edition.*

7 CCNUCC. 2018. *Catalysing finance for incubators and accelerators : addressing climate change through innovation.* Bonn : Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.



## 1) Modèle de fonctionnement fondé sur un retour sur investissement

Le modèle de fonctionnement classique est celui d'un incubateur ou d'un accélérateur qui propose ses services en échange de parts dans les entreprises sélectionnées. De manière générale, les modèles de fonctionnement purement privés concernent des structures qui ne sélectionnent que des startups à forte croissance et se rencontrent dans des écosystèmes entrepreneuriaux matures comme, par exemple, la Silicon Valley en Californie.

## 2) Modèle de fonctionnement fondé sur des services auxiliaires

La plupart des incubateurs et des accélérateurs ne sont pas en mesure de couvrir leurs frais par un retour sur investissement et proposent plutôt un ensemble de services auxiliaires payants. Le détail de l'offre et le prix de ces services sont propres à chaque structure et leur détermination nécessite : 1) une bonne connaissance des différents groupes auxquels la structure entend s'adresser et de leurs besoins ; 2) une volonté de la part des groupes cibles de payer pour des services qui répondent à leurs besoins ; 3) un plan d'affaires décrivant les coûts et les revenus attendus associés à chaque service auxiliaire, ainsi que leurs implications pour la viabilité financière globale de l'incubateur ou de l'accélérateur.

Les services auxiliaires proposés par ces structures sont notamment les suivants : des services payants d'appui aux entrepreneurs et aux entreprises ; la location d'espaces de cotravail pour des PME, la location d'espaces pour organiser des événements ; des services de conseil et de recherche payants pour les ministères, les organisations de développement et les PME. À la différence du modèle n°4 (modèle mixte), toutes les sources de financement sont ici privées.

Ce modèle est courant dans tous les types d'écosystème entrepreneurial. Il permet aux incubateurs et aux accélérateurs de réagir aux changements susceptibles de se produire dans leur environnement opérationnel, dans la mesure où ces structures ne dépendent pas d'une source de financement unique.

## 3) Modèle de fonctionnement fondé sur des financements publics

Nombre d'incubateurs et d'accélérateurs sont financés par des fonds publics. Souvent, ces structures sont intégrées dans un organisme public ou constituent un organisme distinct rattaché à un ministère compétent. De plus en plus, les incubateurs et les accélérateurs sont également rattachés à des universités, ce qui, avantage supplémentaire, facilite l'accès à un groupe cible clé (les jeunes). Ce modèle est souvent utilisé lorsque l'une des principales préoccupations de l'accélérateur ou de l'incubateur est d'intégrer des entrepreneurs aux premiers stades de leur réflexion ou un groupe cible spécifique (p. ex. les jeunes ou les populations marginalisées). Ce modèle de financement se retrouve aussi fréquemment dans les écosystèmes moins matures ou caractérisés par un soutien public important.

## 4) Modèles de fonctionnement mixtes

S'ils peuvent prendre des formes diverses, les modèles mixtes se caractérisent ordinairement par des sources de revenus à la fois publiques et privées. Le financement public constitue habituellement une base de revenu fiable, à laquelle viennent s'ajouter des sources de financement privées provenant de services auxiliaires ou d'honoraires. En général, on retrouve ce modèle dans des écosystèmes semi-matures ou des écosystèmes caractérisés par des acteurs privés et publics bien établis.

### ► Réflexion critique n°2

#### Dans quelle mesure les incubateurs et les accélérateurs sont-ils des outils « rentables » pour promouvoir l'entrepreneuriat ?

Pour des donateurs et des gouvernements en particulier, le rapport coût-efficacité (c'est-à-dire l'efficacité au regard des coûts ou encore l'optimisation des ressources) est un facteur important lorsqu'il s'agit d'investir dans un incubateur ou un accélérateur. Pour dire les choses simplement, l'évaluation du rapport coût-efficacité permet de savoir si les mêmes résultats auraient pu être obtenus avec des ressources moindres.<sup>1</sup> Si le concept est simple, il est en revanche difficile d'évaluer le rapport coût-efficacité des incubateurs et des accélérateurs. À ce jour, il n'existe aucune preuve concluante de l'efficacité de telles structures au regard des coûts – une lacune qui concerne presque tous les outils de promotion de l'entrepreneuriat (p. ex. formation, coaching, mentorat, développement des marchés, politiques).

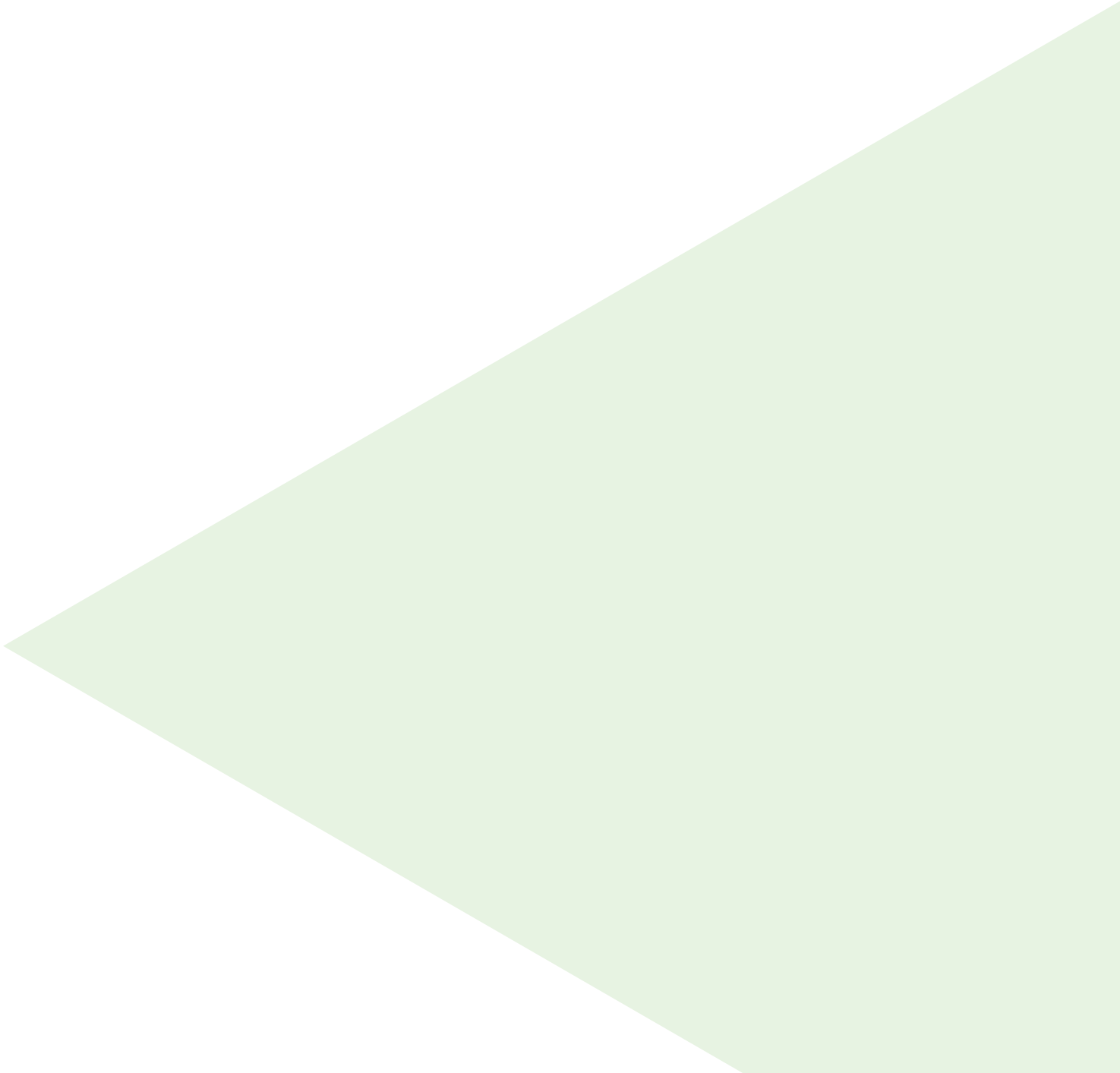
Néanmoins, plusieurs réflexions peuvent aider à se faire une première idée de ce rapport coût-efficacité. La première étape consiste à définir un résultat final par rapport auquel les coûts d'un incubateur ou d'un accélérateur seront ensuite quantifiés. Il pourra s'agir simplement du nombre d'entrepreneurs intégrés dans la structure. Dans ce cas, l'efficacité attendue de l'incubateur ou de l'accélérateur au regard des coûts sera probablement limitée : ces structures ont des frais fixes relativement élevés (locaux, matériel, personnel à temps plein) – en particulier si on les compare avec des programmes de coaching ou de mentorat – et travaillent avec un nombre limité d'entrepreneurs (en particulier les structures de types 2 et 3). En revanche, si le résultat final est plutôt le nombre d'entreprises axées sur la croissance ou le nombre de nouveaux emplois qui ont été

créés, le rapport coût-efficacité des incubateurs et des accélérateurs s'améliore. Cela est particulièrement vrai des structures des types 2 et 3, qui travaillent avec des entrepreneurs pour faire de leurs entreprises des entreprises créatrices d'emplois axées sur la croissance (voir la section 2a pour un point sur les dernières données factuelles concernant l'efficacité de ces structures).

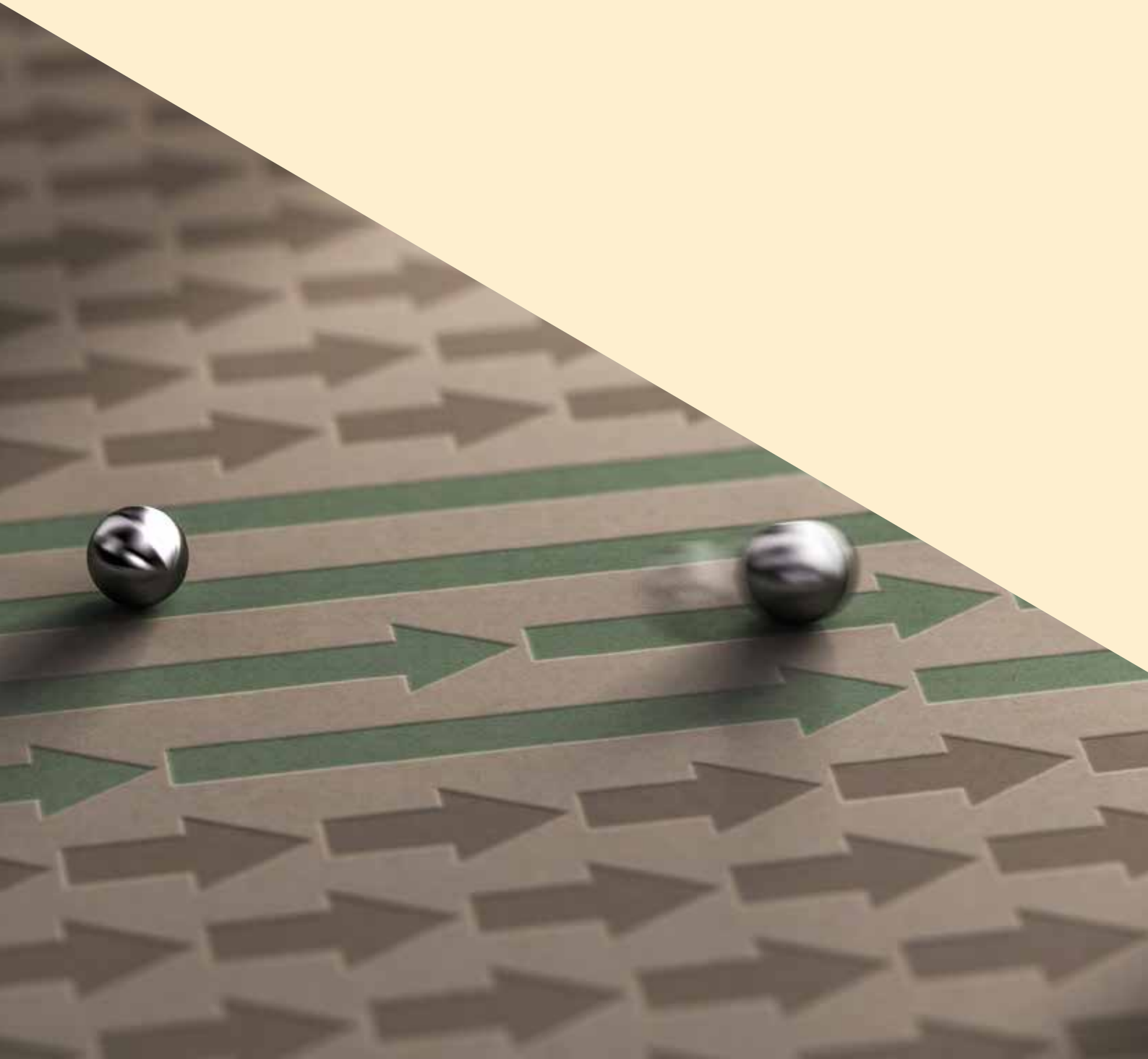
Enfin, il est important de bien distinguer les effets directs des effets indirects d'un outil ou d'une approche pour en déterminer l'efficacité au regard des coûts, en particulier lorsque l'objectif est un changement systémique. Nombre d'incubateurs et d'accélérateurs stimulent l'entrepreneuriat à deux niveaux : d'abord au niveau des entrepreneurs qui bénéficient directement des services proposés, comme nous l'avons évoqué plus haut, puis à un niveau plus vaste en améliorant le fonctionnement et la légitimité de l'écosystème entrepreneurial. Bien que l'impact au niveau de l'écosystème mette du temps à se faire sentir et soit difficile à mesurer, il est important d'en tenir compte dans les calculs du rapport coût-efficacité.

En résumé, si le rapport coût-efficacité est un aspect important à considérer pour tous les programmes de promotion (et de développement) de l'entrepreneuriat, l'efficacité au regard des coûts d'un outil spécifique – comme les incubateurs et les accélérateurs – dans un contexte donné dépend des résultats finaux par rapport auxquels ces coûts sont mesurés et de l'horizon temporel fixé. Le rapport coût-efficacité des incubateurs et des accélérateurs pourra changer en fonction de la manière dont ces deux variables sont définies.

1 OCDE, 2012. *Value for Money and International Development*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49652541.pdf>



# ▶ 2



# Les incubateurs et les accélérateurs comme outils pour créer et développer des entreprises durables

---

Les principaux points à retenir de cette partie sont les suivants :

- Lorsque les incubateurs et les accélérateurs sont intégrés dans l'écosystème entrepreneurial local, ces structures peuvent devenir des outils efficaces pour promouvoir la création et la croissance d'entreprises durables. Plus particulièrement, elles favorisent directement la création d'entreprises en réduisant les taux d'échec et en accélérant la croissance des entreprises.
- Les incubateurs et les accélérateurs peuvent également être d'une grande efficacité pour rendre les écosystèmes entrepreneuriaux plus inclusifs en ciblant des groupes potentiellement marginalisés – les femmes, les jeunes, les migrants ou les populations rurales, par exemple – et en facilitant l'accès de ces groupes à de telles structures.
- Les preuves concluantes de l'impact des incubateurs et des accélérateurs – et de la relation entre leur impact et leur rapport coût-efficacité – sont encore limitées. Toute conclusion est par conséquent provisoire. Établir l'efficacité de ces structures par rapport aux autres formes de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat nécessitera une évaluation rigoureuse et comparative plus approfondie.

## a. Favoriser la création d'entreprises et soutenir leur croissance

---

Si on salue la capacité des incubateurs et des accélérateurs à promouvoir l'entrepreneuriat et la croissance des entreprises, l'impact réel de ces structures reste difficile à mesurer. Cela est dû en partie à une terminologie floue qui en a fait un terme générique désignant n'importe quel organisme qui propose des services d'appui intégrés aux entrepreneurs. Par conséquent, on peut se retrouver à comparer des pommes et des poires lorsque l'on cherche à évaluer l'impact de structures qui se présentent elles-mêmes comme des « incubateurs », des « accélérateurs » ou des « pôles d'innovation »<sup>8</sup>.

---

8 Centre du commerce international, 2020. *Supporting start-ups : Tech hubs in Africa. Second Edition.*

Sachant cela, un nombre croissant d'études portant sur l'incidence de ces structures sur la survie et la croissance des entreprises ont produit des résultats mitigés. Plusieurs études statistiques rigoureuses – réalisées à partir d'une grande quantité de données venant de plusieurs pays – ont montré que les entreprises ayant participé à un programme d'accélération ou d'incubation affichaient une meilleure croissance par rapport à un groupe témoin d'entreprises comparables non intégrés à ces programmes. La plus vaste de ces études, qui porte sur 42 accélérateurs dans 9 pays (dont 6 dans des marchés émergents), a conclu que l'effet positif des incubateurs et des accélérateurs sur la croissance des entreprises était particulièrement lié à la capacité accrue de ces entreprises à attirer des investissements et des capitaux.<sup>9</sup>

Les études menées sur des écosystèmes entrepreneuriaux moins matures montrent que les incubateurs et les accélérateurs ont un effet positif sur la survie et la croissance des entreprises. Une étude portant sur l'impact des incubateurs au Kenya, par exemple, a révélé des effets positifs sur la croissance des entreprises bénéficiaires d'un programme d'incubation.<sup>10</sup> Une étude portant sur plusieurs cas menée en Chine, en Israël et au Brésil est arrivée à une conclusion similaire.<sup>11</sup> Dans les écosystèmes plus matures, en revanche, les chercheurs ont constaté des effets moins nets. Une étude menée en Allemagne sur cinq incubateurs a montré qu'il n'y avait pas de différence significative entre les entreprises incubées et non incubées pour ce qui est de la survie des entreprises.<sup>12</sup> Bien que l'auteur de l'étude n'arrive pas à cette conclusion, il se peut que les effets des incubateurs et des accélérateurs soient moins marqués dans des écosystèmes entrepreneuriaux matures, car tous les entrepreneurs ont déjà accès assez facilement et pour un coût relativement faible à des services financiers et des SDE de qualité.

Pour compliquer encore les choses, les incubateurs et les accélérateurs peuvent également produire des effets secondaires induits sur l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial dans lequel ces structures exercent leurs activités et, par conséquent, sur les entreprises qui ne bénéficient pas directement de leurs services. Bien qu'il soit extrêmement difficile de les évaluer avec certitude, ces effets sont importants. Même si quelques études préliminaires ont été réalisées sur le sujet,<sup>13</sup> un travail supplémentaire reste à effectuer pour comprendre l'influence qu'exercent les incubateurs et les accélérateurs sur l'écosystème entrepreneurial local. Par ailleurs, du fait de l'existence d'effets induits positifs de ces structures sur les entreprises non bénéficiaires de leurs services, il est encore plus difficile de distinguer l'impact des incubateurs et des accélérateurs sur les entreprises bénéficiaires par rapport aux entreprises non bénéficiaires.

Alors, quelle conclusion tirer concernant l'impact des incubateurs et des accélérateurs sur l'entrepreneuriat et la croissance des entreprises ? Dans l'ensemble, les premières études rigoureuses montrent que les incubateurs et les accélérateurs ont un effet positif sur la survie et la croissance des entreprises. Néanmoins, il est important de noter que ces structures sont d'une grande diversité et que leur impact dépend non seulement de la qualité des services proposés aux entrepreneurs, mais aussi de la maturité de l'écosystème entrepreneurial dans lequel elles exercent leurs activités. Il faudra donc procéder à des évaluations rigoureuses menées sur plusieurs pays et plusieurs types de structures pour arriver à des conclusions fondées sur des données factuelles quant à leur impact.

9 Roberts PW, Davidson A, Edens G, Lall S. 2017. [Accelerating startups in emerging markets : Insights from 43 Programs](#). Voir également : Stokan, Thompson et Mahu, 2015. [Testing the differential Effect of Business Incubators on Firm Growth](#). *Economic Development Quarterly*.

10 Mungai et Njeru, 2015. [Effects of Business Incubator Services on Performance of Business Ventures at Nairobi Incubation Lab, Kenya](#). *International Journal of Science and Research*.

11 Sacarmuzzi, E. 2002. [Incubators in Developing Countries : Status and Development Perspectives](#). *InfoDev*.

12 Schwartz, M. 2012. [A control group study of incubators' impact to promote firm survival](#). *The Journal of Technology Transfer*.

13 Van Rijnshoever, F. 2020. [Meeting, mating, and intermediating : How incubators can overcome weak network problems in entrepreneurial ecosystems](#). *Research Policy*.

## b. Promouvoir l'esprit d'entreprise et une culture de l'innovation

---

Les mentalités et les normes culturelles concernant l'entrepreneuriat constituent souvent des obstacles invisibles qui empêchent des personnes de démarrer une entreprise ou de s'engager pleinement dans l'entrepreneuriat. À cet égard, les incubateurs et les accélérateurs peuvent avoir un impact profond sur la façon dont l'entrepreneuriat est perçu localement. Tout d'abord, ces structures sont souvent le lieu où l'entrepreneuriat « devient possible ». Lorsque, dans un contexte culturel donné, l'entrepreneuriat n'est pas perçu comme un choix de carrière légitime, les incubateurs et les accélérateurs aident à remédier à cette situation, dans la mesure où le travail de l'entrepreneur au sein de la structure ressemble à celui d'un salarié dans un bureau – un statut éventuellement jugé plus enviable. Par exemple, les incubateurs et les accélérateurs fournissent aux entrepreneurs un espace de travail, reprenant ainsi les notions qui traditionnellement définissent un « travail » : tout comme les salariés, les entrepreneurs se rendent sur leur lieu de travail, ont des « horaires de travail », etc. Les jeunes diplômés du supérieur, en particulier, indiquent que cela leur a permis de légitimer leur décision de créer une entreprise aux yeux de leurs familles et de leurs amis.<sup>14</sup>

Ensuite, les incubateurs et les accélérateurs diffusent des histoires d'entrepreneurs qui ont réussi par de multiples canaux – dans la presse, dans des vidéos, à l'occasion d'événements ou dans le cadre d'entretiens. L'intérêt pour l'entrepreneuriat suscité localement par ces histoires rend la structure attractive. Enfin, ces structures établissent souvent des liens entre des initiatives entrepreneuriales locales et des mouvements régionaux ou mondiaux en diffusant des informations au sein de leurs communautés d'incubateurs et d'accélérateurs, ce qui donne un écho à ces histoires de réussite et renforce la structure localement. [Afrilabs](#), une communauté d'incubateurs et d'accélérateurs basée en Afrique, en est un exemple. En plus de diffuser des informations, des nouvelles et des bonnes pratiques sur un site web, Afrilabs organise régulièrement des événements régionaux qui rassemblent des praticiens et des entrepreneurs.

## c. Promoting more inclusive entrepreneurship ecosystems

---

En plus de soutenir directement les créateurs d'entreprises et de renforcer l'écosystème entrepreneurial dans son ensemble, nombre d'incubateurs et d'accélérateurs œuvrent pour rendre l'entrepreneuriat plus inclusif. Des données factuelles montrent que les incubateurs dont l'activité est centrée sur l'entrepreneuriat inclusif et qui s'adressent spécifiquement, par exemple, aux groupes ethniques minoritaires<sup>15</sup> ou aux jeunes<sup>16</sup> parviennent à aider des entrepreneurs du groupe cible à créer et à développer des entreprises durables.

---

14 de la Chaux, M. et Haugh, H. 2016. Institutional field building in adverse environments : A case study of Nairobi, Kenya. *Academy of Management Proceedings*. Disponible sur : <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2016.12930abstract>

15 Lyons, E. et L. Zhang (2017), *The Impact of Entrepreneurship Programs on Minorities*, *American Economic Review*, Vol. 107, pp. 303-307

16 Albort-Morant, G. et P. Oghazi (2016), *How useful are incubators for new entrepreneurs ?*, *Journal of Business Research*, Vol. 69, pp. 2125-2129

En particulier, des **entrepreneurs aux premiers stades de leur réflexion** pourront rencontrer des difficultés pour accéder à des services financiers ainsi qu'à des SDE plus classiques, soit parce qu'ils n'ont pas les moyens de se les offrir, soit parce que ces services ne sont pas adaptés à leurs besoins. Les structures de type 1 (« phase de l'idée et de l'exploration ») peuvent combler ce vide en s'adressant spécifiquement à ces entrepreneurs en phase de réflexion et en leur proposant des services d'appui sur mesure. Pour des entrepreneurs en phase de réflexion ou des nouvelles entreprises, une offre de services intégrés est particulièrement intéressante. La plupart des entrepreneurs à ce stade n'ont ni trouvé leur modèle économique, ni défini précisément la proposition de valeur de leur entreprise. Leur idée d'entreprise est généralement très floue. Cela exige une certaine adaptabilité pour ce qui est du soutien qu'il convient d'apporter à ces entrepreneurs. Par conséquent, la diversité des services financiers et des SDE proposés au sein d'un incubateur ou d'un accélérateur fait de ces structures un modèle efficace pour soutenir des entrepreneurs en phase de réflexion.

Par ailleurs, les **femmes** désireuses de créer une entreprise peuvent se heurter à des obstacles systémiques et culturels, en particulier dans les secteurs d'activité où les chefs d'entreprise et les entrepreneurs sont très majoritairement des hommes. Dans ces situations, les prestataires de services d'appui traditionnels vont éventuellement s'adresser – souvent de manière implicite – aux hommes entrepreneurs ou favoriser ces derniers, compliquant de fait l'accès des femmes entrepreneures à ces secteurs. De nombreuses structures prônent expressément l'intégration des femmes entrepreneures dans des secteurs essentiellement masculins, par exemple, en proposant aux femmes un accompagnement par des femmes mentors, en encourageant les créatrices d'entreprises, et en incitant explicitement les femmes entrepreneures à profiter de l'offre de services de l'incubateur (p. ex. événements destinés à créer des réseaux, programmes de formation). Les effets intégrateurs des incubateurs et des accélérateurs sur la présence des femmes dans des secteurs à dominante masculine se sont fait particulièrement sentir dans le secteur de la technologie. Parmi les initiatives notables, on peut citer l'intégration de formations à la technologie et aux compétences numériques pour les femmes (p. ex. SheCodes, AkiraChix au Kenya), des journées portes ouvertes réservées aux femmes afin de leur faciliter l'accès en supprimant certains obstacles liés aux normes sociales, et la célébration de femmes entrepreneures et de modèles dans le cadre de conférences et d'événements visant à créer des réseaux.

Ensuite, de nombreuses structures facilitent l'accès à l'entrepreneuriat pour les **jeunes**. En particulier, les incubateurs et les accélérateurs installés dans des universités ou des centres d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) offrent aux jeunes diplômés et aux étudiants la possibilité de tester une idée d'entreprise et de bénéficier d'un soutien sur mesure à moindre coût et sans prendre des risques inconsidérés. Ces incursions précoces dans le monde de l'entrepreneuriat peuvent non seulement mener directement à la création d'une entreprise prospère, mais elles ont aussi des effets indirects en favorisant des compétences entrepreneuriales et un esprit d'entreprise chez des jeunes qui arrivent sur le marché du travail. Par ailleurs, des incubateurs et des accélérateurs qui sont étroitement associés à des universités sont en mesure de faciliter la commercialisation d'innovations issues de la recherche universitaire.

Enfin, les incubateurs et les accélérateurs peuvent également avoir un rôle actif en encourageant l'esprit d'entreprise chez **les migrants et les réfugiés**. Les barrières linguistiques, l'accès limité à l'information et le manque de confiance en soi sont autant d'obstacles susceptibles d'empêcher ces groupes d'accéder à des services financiers et d'appui aux entreprises plus classiques. Les incubateurs qui s'adressent spécifiquement à des groupes marginalisés encouragent l'entrepreneuriat et la création d'entreprises grâce à une offre de services intégrés adaptée aux besoins de ces groupes.



► **Réflexion critique n°3 :**  
**Les incubateurs et les accélérateurs peuvent-ils avoir un effet d'inclusion à grande échelle ?**

En général, les incubateurs ou les accélérateurs favorisent l'inclusivité des écosystèmes lorsqu'ils répondent aux besoins non satisfaits des entrepreneurs locaux. Cela nécessite, d'une part, de bien savoir quels sont ces besoins, et d'autre part, de s'assurer que le groupe cible est en mesure d'accéder aux services proposés par l'incubateur ou l'accélérateur. Si la cible est un groupe marginalisé, cette question de l'accessibilité mérite une attention particulière pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il se peut que ces entrepreneurs marginalisés ignorent tout simplement l'existence de l'incubateur ou de l'accélérateur. Il est donc important d'organiser des campagnes d'information ciblées pour toucher les entrepreneurs marginalisés et les encourager à intégrer l'incubateur ou l'accélérateur, en particulier lorsqu'il s'agit d'une nouvelle structure. Ensuite, les entrepreneurs marginalisés pourront ne pas avoir encore les capacités minimales requises pour accéder à l'incubateur ou à l'accélérateur, en particulier lorsque la structure cible les jeunes entreprises en phase de démarrage (type 2) ou de croissance (type 3). Par conséquent, il sera peut-être indispensable de prévoir également un programme de préincubation, afin d'apporter aux entrepreneurs susceptibles d'intégrer la structure les compétences et les capacités nécessaires pour améliorer leurs idées d'entreprise et leurs plans d'affaires. Ce renforcement des capacités avant l'incubation pourra consister en une formation aux compétences entrepreneuriales élémentaires accompagnée d'une formation financière de base.

Cependant, même lorsque les incubateurs et les accélérateurs parviennent à répondre aux besoins de groupes marginalisés, ces structures n'intègrent qu'un nombre

limité d'entrepreneurs, ce qui soulève des questions quant à l'ampleur de leur impact. S'il ne faut certainement pas surestimer le rôle potentiel des incubateurs et des accélérateurs pour ouvrir l'entrepreneuriat au plus grand nombre, il n'existe pas non plus de solutions « rapides et faciles » pour y parvenir. Plutôt que d'aider quelques structures pour « faire en sorte que l'inclusion se concrétise », les décideurs et les praticiens devraient plutôt considérer qu'une inclusivité durable nécessite une transformation de l'écosystème entrepreneurial dans son ensemble. Il faut donc agir sur différents aspects de l'écosystème – valeurs et normes culturelles, environnement réglementaire, services financiers et services d'appui au développement des entreprises, incubateurs et accélérateurs – pour parvenir à un dispositif d'aide aux entrepreneurs véritablement inclusif.

Enfin, comme pour toutes les évolutions nécessitant des changements systémiques, il est essentiel de tenir compte non seulement des effets sur les bénéficiaires directs, mais aussi de l'impact sur les bénéficiaires indirects (effets « d'attraction »). Les structures comme les incubateurs et les accélérateurs ont montré qu'elles pouvaient effectivement avoir des effets d'entraînement positifs dans l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial. Cela comprend notamment l'effet de « halo » que les femmes entrepreneures passées par un incubateur ou un accélérateur peuvent avoir pour amener d'autres femmes à créer une entreprise, ou encore, le rôle de ces structures pour légitimer l'entrepreneuriat auprès de groupes cibles marginalisés (voir, par exemple, le rôle joué par le pôle d'innovation iHub au Kenya dans la transformation de l'écosystème des entreprises technologiques à Nairobi<sup>1</sup>).

1 de la Chaux, M. et Haugh, H. 2016. Institutional field building in adverse environments : A case study of Nairobi, Kenya. Academy of Management Proceedings. Disponible sur : <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2016.12930abstract>

▶ 3



# Conclusions et recommandations

---

Les incubateurs et les accélérateurs *peuvent* être des outils efficaces pour promouvoir durablement un entrepreneuriat inclusif. Cependant, ces structures ne sont pas une panacée et les praticiens et responsables de projets devront répondre précisément aux deux questions suivantes : 1) est-ce que les incubateurs et les accélérateurs sont des outils adaptés pour promouvoir l'entrepreneuriat dans l'environnement du projet ou du programme ? ; 2) si oui, comment promouvoir ou soutenir des incubateurs ou des accélérateurs d'une manière qui favorise la pérennité et une prise en main locale des projets ou des programmes ?

Les conclusions et les recommandations figurant dans cette section ne visent pas à donner des réponses définitives, mais plutôt à signaler des points essentiels dont les praticiens et les responsables de projets devront tenir compte. Cette section comporte deux parties. La première aborde les éléments à prendre en compte pour déterminer si les incubateurs et les accélérateurs sont des outils adaptés pour promouvoir l'entrepreneuriat dans un contexte donné. Si tel est le cas, la seconde contient des recommandations sur la manière dont les praticiens peuvent renforcer et promouvoir ces structures de manière durable.

## **a. Question préalable : est-ce que les incubateurs et les accélérateurs sont des outils adaptés pour promouvoir l'entrepreneuriat dans mon environnement ?**

---

### **► Comprendre l'écosystème entrepreneurial existant et déterminer la valeur ajoutée potentielle des incubateurs et des accélérateurs dans cet écosystème**

Les études montrent que l'impact supplémentaire net des incubateurs et des accélérateurs sur la survie et la croissance des entreprises est plus marqué dans les écosystèmes entrepreneuriaux moins matures. Il a notamment été démontré que des écosystèmes en voie de maturation bénéficiaient de l'offre de services intégrés, de la promotion d'une culture entrepreneuriale et de la dynamique qu'apportent généralement ces structures. Il est donc essentiel, dans un premier temps, d'évaluer la maturité de l'écosystème entrepreneurial existant et de déterminer précisément comment les incubateurs et les accélérateurs pourraient remédier aux faiblesses et aux lacunes de l'écosystème. Si l'on constate, par exemple, que les entrepreneurs rencontrent de réelles difficultés pour accéder à des financements mais que d'autres services (SDE, accès aux marchés, réglementation) sont suffisamment développés et accessibles, il pourra être préférable d'intervenir pour améliorer l'accès aux services financiers plutôt que de renforcer des structures comme les incubateurs ou les accélérateurs. En revanche, si l'écosystème global est peu développé et comporte des lacunes dans plusieurs domaines (p. ex. SDE, accès au crédit, accès aux marchés), le renforcement des incubateurs et des accélérateurs pourrait ajouter de la valeur à l'écosystème pour les entrepreneurs en améliorant et en intégrant les services d'appui proposés.

## ► Définir l'impact recherché d'une initiative ou d'un programme de promotion de l'entrepreneuriat

Une bonne compréhension du rôle potentiel des incubateurs et des accélérateurs dans un contexte donné nécessite de préciser l'impact attendu de ces structures par les praticiens, les décideurs ou les responsables de projets. L'objectif est-il de toucher un maximum d'entrepreneurs en un minimum de temps et à moindre coût ? Ou s'agit-il de faire de l'entrepreneuriat une option de carrière accessible aux populations marginalisées ? Ou s'agit-il encore de repérer et de soutenir des entreprises à fort potentiel de croissance de manière à créer un maximum d'emplois ? Il est capital de préciser l'objectif global et l'impact escompté d'une initiative afin de pouvoir choisir en conséquence les bons outils et les bonnes méthodes pour promouvoir l'entrepreneuriat. Vous trouverez ci-dessous une réflexion sur deux exemples qui montrent, d'une part, comment définir « l'impact » attendu d'une initiative de promotion de l'entrepreneuriat, et d'autre part, comment l'impact ainsi défini va permettre de déterminer si les incubateurs et les accélérateurs sont des outils adaptés.

**1. L'échelle.** Les projets de promotion de l'entrepreneuriat ainsi que les investissements publics réalisés dans ce domaine ont généralement pour but des progrès à grande échelle pour le plus grand nombre d'entrepreneurs possible. Pour ce faire, il faut préciser ce que l'on entend par « échelle » pour un projet, une initiative ou un contexte donnés. Si le but est d'élargir l'accès aux services d'appui pour le plus grand nombre possible d'entrepreneurs à moindre coût et en un minimum de temps, il pourra alors être plus intéressant d'investir dans des programmes de formation ponctuels ou des programmes de microcrédit et de subventions plutôt que dans des incubateurs et des accélérateurs. En revanche, si l'objectif est de promouvoir un entrepreneuriat axé sur la croissance ou de favoriser l'innovation dans une économie, il peut alors être judicieux d'investir dans des incubateurs et des accélérateurs. Autrement dit, la notion d'échelle sera très différente en fonction de ce que l'on souhaite voir progresser massivement (p. ex. l'accès aux services ou l'innovation), ce qui aidera ensuite à déterminer les outils de promotion de l'entrepreneuriat les plus adaptés.

**2. L'inclusivité.** Nombre de programmes de promotion de l'entrepreneuriat et d'initiatives gouvernementales visent à rendre l'entrepreneuriat – envisagé comme un parcours professionnel viable – plus accessible aux populations marginalisées. Ainsi qu'il a été expliqué en détail dans la section 2c et la réflexion critique n° 3, des structures comme les incubateurs et les accélérateurs, si elles sont bien conçues, peuvent certainement constituer une porte d'entrée vers l'entrepreneuriat pour les femmes, les jeunes, les migrants et d'autres groupes marginalisés. Toutefois, il est également important de ne pas surestimer l'effet intégrateur singulier de ces structures. L'inclusion durable de groupes marginalisés exige une approche globale qui non seulement remédie aux problèmes d'accès aux services financiers et aux SDE, mais qui aborde également les questions de réglementations, de normes et de perceptions. Comme les écosystèmes varient selon le contexte et les groupes cibles, il n'existe pas de solution universelle pour promouvoir un écosystème entrepreneurial inclusif, comme le souligne également le cadre de l'OIT pour des écosystèmes entrepreneuriaux inclusifs. Ainsi qu'il est précisé dans ce document, les incubateurs et les accélérateurs peuvent jouer un rôle important dans la promotion de l'inclusivité.

### ► Optimiser l'utilisation des ressources

Qu'ils soient publics, privés ou qu'ils proviennent de donateurs, les fonds consacrés à la promotion de l'entrepreneuriat sont limités, ce qui exige de se pencher attentivement sur la manière dont ces fonds vont être dépensés. Les réflexions sur l'optimisation des ressources sont étroitement liées aux questions concernant l'impact recherché. Les données factuelles sur le rapport coût-efficacité des incubateurs et des accélérateurs sont encore limitées et il convient de rester prudent quant aux conclusions que l'on peut en tirer. En général, les incubateurs et les accélérateurs (surtout les structures de types 2 et 3) n'intègrent qu'un nombre relativement restreint d'entrepreneurs et leurs frais fixes sont relativement élevés par rapport à des programmes axés sur la formation ou l'accès à des financements. Il a cependant été démontré que ces structures avaient un effet positif assez marqué sur la survie et la croissance des entreprises de leurs bénéficiaires directs. Par ailleurs, des données sur les effets indirects des incubateurs et des accélérateurs sur la culture entrepreneuriale et l'écosystème entrepreneurial dans son ensemble ont été recueillies dans le cadre de témoignages. Ceux-ci mettent en évidence des effets positifs intéressants de ces structures sur la culture entrepreneuriale et la perception par le grand public de l'entrepreneuriat. D'autres études rigoureuses devront être réalisées avant de pouvoir formuler des conclusions définitives concernant les effets indirects et à long terme des incubateurs et des accélérateurs compte tenu du coût de ces structures. Les praticiens et les décideurs pourront donc se servir des premiers indices présentés dans ce document, tout en gardant à l'esprit qu'il reste de nombreuses lacunes à combler dans les données sur le rapport coût-efficacité de ces structures et d'autres outils de promotion de l'entrepreneuriat.

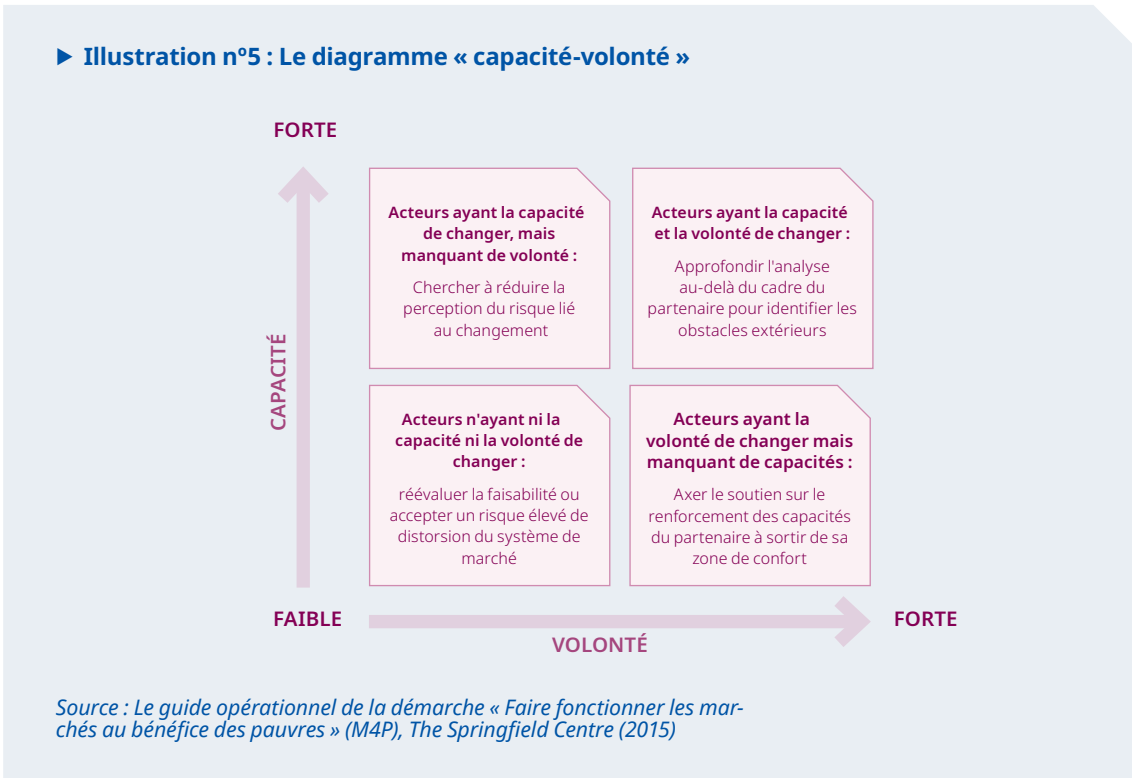
## b. Méthode : promouvoir les incubateurs et les accélérateurs dans un contexte donné

---

Lorsque des décideurs et des responsables de projets décident de promouvoir des incubateurs ou des accélérateurs, il est important de le faire d'une manière qui favorise la viabilité à long terme et la prise en main locale de ces structures. Cette section contient des recommandations concrètes en ce sens destinées aux praticiens du développement et aux responsables de projets.

### ► Identifier les bons partenaires

Renforcer ou promouvoir des incubateurs ou des accélérateurs doit déboucher sur des structures pérennes orientées vers la demande. Pour des praticiens du développement et des responsables de projets, cela voudra souvent dire que, plutôt que de construire un nouvel incubateur ou un nouvel accélérateur et de parachuter la structure dans un environnement donné, il pourra être préférable d'établir des partenariats avec des structures existantes – ou des structures similaires susceptibles d'être transformées en incubateur ou en accélérateur. Des outils comme la matrice « capacité-volonté » de McKinsey, qui a également été adaptée au domaine du développement par les promoteurs de la démarche M4P (Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres), peuvent aider à identifier des partenaires adéquats.



Cette matrice aide à évaluer les capacités et les motivations de partenaires potentiels ou d'incubateurs/accélérateurs existants pour développer une structure efficace et pérenne.

De plus, la plupart des incubateurs et des accélérateurs sont des structures récentes dont la viabilité financière et l'offre technique sont souvent incertaines. Par conséquent, tous les incubateurs et tous les accélérateurs ne survivront pas à leur propre phase de démarrage, et les agences de développement comme les gouvernements doivent soigneusement peser les risques qu'ils prennent en soutenant des structures qui démarrent.

Les praticiens du développement et les responsables de projets devront également tenir compte du flou qui s'est installé dans la définition de ces structures. Certaines se présentent elles-mêmes comme des incubateurs ou des accélérateurs uniquement parce qu'elles proposent aux entrepreneurs une offre intégrant services financiers et services aux entreprises. En outre, les projets sont souvent imaginés en se basant sur une conception idéaliste de ce que devrait être un incubateur ou un accélérateur, plutôt que sur ce qu'il est véritablement possible d'accomplir dans un pays ou un contexte donné. Il faut donc être prudent au moment de déterminer des structures partenaires potentielles pour ne pas se retrouver à comparer des pommes et des poires.

**► Renforcer les capacités techniques**

Les incubateurs et les accélérateurs proposent à la fois des services financiers et des services d'appui au développement des entreprises, ce qui exige de ces structures qu'elles disposent de capacités internes suffisantes pour exploiter toute une série d'outils. Les services proposés sont généralement les suivants : formation en gestion des entreprises, coaching, mentorat, développement de réseaux et organisation d'événements divers – concours de plans d'affaires et journées de présentation qui mettent les entrepreneurs en contact avec des investisseurs, des clients potentiels et d'autres acteurs importants.

L'OIT dispose d'une série d'outils de promotion de l'entrepreneuriat, qui sont de plus en plus utilisés par les incubateurs et les accélérateurs dans le cadre de leur offre de services aux entrepreneurs. [\(Créez et\) Gérez mieux votre entreprise \(GERME\)](#) est un programme de formation modulaire à l'entrepreneuriat et à la gestion d'une entreprise, qui vise à renforcer les capacités et les compétences des entrepreneurs tout au long de leur parcours, de l'idée d'entreprise (avec le module « Trouvez votre idée d'entreprise ») jusqu'à l'ouverture sur de nouveaux marchés en tant que jeune entreprise mature axée sur la croissance (avec le module « Agrandissez votre entreprise »). Le programme comprend également des modules de formation sectoriels, p. ex. pour les secteurs de la construction ou de l'hôtellerie, ainsi que la [Brochure sur l'entreprise verte](#). Le programme de formation [GET Ahead \(Aller de l'avant\) pour les femmes dans l'entreprise](#) a pour but d'aider les femmes à surmonter certains obstacles auxquels elles se heurtent lorsqu'elles veulent créer et diriger une entreprise. Il vise également à remédier aux disparités entre les sexes dans le domaine de l'entrepreneuriat en dotant des femmes et des hommes de compétences en gestion des entreprises et de certaines compétences transversales essentielles. Ce programme diffère des supports de formation classiques sur l'entreprise pour plusieurs raisons : il met l'accent sur les compétences entrepreneuriales dans une démarche soucieuse d'équité entre les sexes ; il intègre une composante coaching et mentorat ; il s'efforce de répondre aux besoins de femmes peu alphabétisées. D'autre part, le guide de l'OIT pour [organiser des concours de plans d'affaires](#) propose des solutions pratiques pour faciliter l'organisation de ce type d'événement. Doter des incubateurs et des accélérateurs de ces outils éprouvés peut considérablement renforcer l'appui technique que ces structures peuvent apporter aux entrepreneurs, tout en contribuant à la viabilité financière de l'incubateur ou de l'accélérateur.

### ► Renforcer la viabilité financière

La viabilité financière d'un incubateur ou d'un accélérateur nécessite d'élaborer et de mettre en œuvre un modèle de fonctionnement dans lequel sont précisées les sources de revenus qui vont permettre de pérenniser l'activité de la structure. Comme expliqué dans la section précédente, les incubateurs et les accélérateurs fonctionnent principalement avec des financements exclusivement publics, exclusivement privés ou mixtes. Dans la création d'un incubateur ou d'un accélérateur, une première étape consiste à déterminer les besoins des entrepreneurs locaux auxquels les prestataires de services financiers et de SDE ou d'autres acteurs de l'écosystème ne répondent pas. Dans une deuxième étape, tout aussi importante, l'incubateur doit ensuite déterminer comment il entend générer les revenus nécessaires pour pouvoir offrir aux entrepreneurs ces services que personne ne leur a encore proposés. Cela nécessite d'élaborer un modèle de fonctionnement durable basé sur une analyse précise de la volonté des différents groupes cibles de payer pour les services proposés. À cela s'ajoutera, lorsque les groupes cibles sont peu enclins à payer pour ces services, un plan décrivant précisément comment l'incubateur entend financer ses activités avec d'autres sources de revenus. La troisième étape consiste ensuite à mettre en œuvre le modèle de fonctionnement et à trouver les partenaires qui vont permettre d'assurer la viabilité financière de l'incubateur.

Former le personnel de l'incubateur ou de l'accélérateur afin de renforcer sa capacité à diriger une structure pérenne constitue une première étape importante vers la viabilité organisationnelle de la structure. D'ailleurs, un corpus de conseils toujours plus important est disponible sur le sujet. Le [guide pratique sur l'incubation d'entreprises d'InfoDev](#), par exemple, décrit étape par étape comment créer un incubateur d'entreprises pérenne. La formation à elle seule (en anglais) n'est toutefois pas suffisante et devra plutôt être considérée comme un point de départ. C'est en associant à leurs activités des programmes de coaching et de mentorat que les incubateurs et les accélérateurs ont le plus de chances de pouvoir élaborer, tester et mettre en œuvre des modèles de fonctionnement durables. Les praticiens devront donc tenir compte du fait qu'il ne suffit pas d'apporter une aide ponctuelle à un incubateur ou à un accélérateur pour en faire une structure pérenne. Au contraire, cela nécessite un accompagnement (non financier) sur plusieurs mois pour aider la structure à élaborer, tester, adapter et, finalement, mettre en œuvre sa stratégie de pérennisation.

## ► Intégrer les incubateurs et les accélérateurs dans l'écosystème entrepreneurial local

Les écosystèmes entrepreneuriaux existent partout où des entrepreneurs créent des entreprises. La question clé est de savoir jusqu'à quel point l'écosystème entrepreneurial en place facilite la création puis la croissance d'une nouvelle entreprise. Dans de nombreux contextes, certaines fonctions d'appui de l'écosystème sont fragiles ou ne répondent pas aux besoins des entrepreneurs. De plus, il n'est pas rare que l'écosystème manque de cohérence ou que ses différentes composantes œuvrent en parallèle, ce qui complique le parcours d'entrepreneurs désireux d'accéder à certains services. Enfin, les disparités entre composantes – lorsque celles-ci ne sont pas intégrées – réduisent encore l'efficacité d'un écosystème entrepreneurial.

Une tâche importante des praticiens du développement sera donc de rendre l'écosystème dans son ensemble plus efficace en réduisant ces disparités et les éventuels doublons, en améliorant les liens entre les différentes composantes et en contribuant à l'intégration de ces dernières. Une difficulté majeure qui revient souvent réside dans le fait que les acteurs concernés peinent à harmoniser leur action et à faire en sorte que leurs services se complètent. Les incubateurs et les accélérateurs peuvent ici jouer un rôle important en réunissant les principaux acteurs de l'écosystème entrepreneurial, en encourageant et en facilitant les collaborations entre les différents domaines de l'écosystème, et en soutenant le développement d'un écosystème intégré.

Avec les contacts qu'elle entretient avec les gouvernements et les partenaires sociaux, l'OIT peut aider des incubateurs et des accélérateurs à remplir cette fonction rassembleuse pour l'écosystème entrepreneurial. Par exemple, l'OIT a récemment mis au point et testé une « formation sur les écosystèmes entrepreneuriaux » de deux jours. Cette formation, qui s'appuie sur le cadre de l'OIT pour des écosystèmes entrepreneuriaux inclusifs, vise à doter les acteurs de l'écosystème (prestataires de SDE et de services financiers, pouvoirs publics, incubateurs et accélérateurs, universités et autres instituts de recherche, établissements d'EFTP et autres centres de compétences, etc.) des capacités nécessaires pour renforcer leur collaboration et consolider l'institutionnalisation d'un écosystème entrepreneurial viable.





**ilo.org**

Organisation Internationale du Travail  
Route des Morillons 4  
CH-1211 Geneve 22  
Suisse

ISBN 978-92-2-036115-3



9 789220 361153