

Université de Neuchâtel

Faculté de droit et des sciences économiques

**Comment lancer et développer une pépinière
d'entreprises orientée client: le cas de Madagascar**

Thèse

Présentée à la Faculté de droit et des sciences économiques
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par

Guy Rakotoarijaonina

Neuchâtel 2001

Monsieur Guy Rakotoarijaonina est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences économiques intitulée:

" Comment lancer et développer une pépinière d'entreprises orientée-client: le cas de Madagascar".

Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel le 22 novembre 2001

Ernest Weibel

Doyen de la faculté de droit
et des sciences économiques

REMERCIEMENTS

Mon pays était en plein régime socialiste avec une monnaie nationale en pleine dévaluation quand mes parents ont pris la décision de se cotiser pour pouvoir m'envoyer voir ce qui se passe ailleurs (dans un pays européen) et pour pouvoir ainsi subvenir à mes besoins durant mon séjour. Je ne saurai jamais comment les remercier de m'avoir permis de vivre mon aventure helvétique qui, selon l'expression locale, m'a d'ailleurs "déçu en bien".

Quelques années plus tard lors d'un cours d'économie régionale (en 1993) en deuxième année de licence à l'Université de Neuchâtel, M. Crevoisier m'a permis de faire connaissance pour la première fois avec le concept de pépinière d'entreprises qui m'a tout de suite plu. Je me suis dit ce jour-là que, si un jour j'aurai la possibilité de faire une recherche, ça sera avec ce sujet-là. Je remercie donc ici M. Crevoisier qui a accepté en plus de boucler la boucle en faisant partie du jury de ma thèse et qui m'a toujours fait bénéficier de ses conseils avisés.

Je voudrais remercier plus particulièrement le professeur Bruno Bircher, directeur de ma thèse, qui a pris le risque de m'accepter comme assistant et doctorant pour cette aventure intellectuelle. J'apprécie énormément le contact que nous avons eu ainsi que la liberté et la confiance totale qu'il m'a laissées tout au long de ces cinq années de recherche et d'assistantat. Son soutien constant et ses nombreux conseils sont les fondements de cette thèse.

Un grand merci également à Mme Noro Randrianandraina, professeur à l'Université de Gestion de Toamasina (Madagascar), qui a tout de suite accepté de tenter cette aventure académique. Ses conseils et sa disponibilité sans faille lors de chacun de mes voyages de recherche sur terrain au pays ont pris une part prépondérante dans la progression de mon travail.

On dit que l'argent est le nerf de la vie, j'ajouterais que c'est également le nerf principal de la recherche et je voudrais exprimer toute ma reconnaissance et mes sincères remerciements à la Direction du Développement et de la Coopération Suisse (DDC) et plus particulièrement sa section Politique et recherche. On m'a fait confiance en m'accordant une bourse pour jeune chercheur. C'est grâce à cette bourse que j'ai pu financer toutes mes recherches sur terrain et je dirai que cet ouvrage n'aurait probablement pas pu voir le jour sans cette précieuse aide sonnante et trébuchante de la Coopération Suisse.

J'ai eu également beaucoup de chance de pouvoir vivre des expériences pratiques en matière de pépinière d'entreprises durant ma recherche grâce à M. Fabrizio Condorelli, le "Monsieur-pépinière" au niveau mondial de l'ONUDI à Vienne. Un très très grand merci pour son soutien et ses conseils pratiques ainsi que ses recommandations qui m'ont permis de voir de plus près plusieurs praticiens du monde de la pépinière d'entreprises.

Je ne peux bien sûr oublier toutes les personnes qui m'ont donné une partie de leur précieux temps en m'accordant des interviews lors de mes études de cas internationales, lors de mes recherches sur terrain et lors de la mission de l'ONUDI à Madagascar. Une mission d'étude de faisabilité d'une pépinière d'entreprises à laquelle j'ai eu l'honneur de participer en tant que consultant. Je ne vais pas m'aventurer à lister toutes ces personnes

ici car je risquerais de ne pas avoir assez de place et d'en oublier quelques-unes. Je tiens donc juste à remercier globalement les dirigeants, les locataires, les membres des comités de pilotage des pépinières d'entreprises visitées, les étudiants candidats entrepreneurs qui ont bien voulu répondre à mes questionnaires, les Malgaches résidant à l'étranger qui se sont prêtés au jeu du questionnaire électronique, les ministres et responsables ministériels qui nous ont accordé des entretiens, les différents dirigeants des institutions actives dans le domaine de la création et de gestion d'entreprises à Madagascar. Merci de tout cœur pour toutes ces personnes qui se reconnaîtront.

Un grand merci chaleureux à Frère Raymond Böhi qui a accepté sans rechigner de s'acquitter avec courage, brio et rapidité, la tâche la plus difficile qui consiste à corriger mon français pour que cet ouvrage soit lisible. Je remercie aussi mes collègues de travail de l'Institut d'entreprise et d'autres amis: Luis Toral avec qui j'ai partagé les moments d'optimisme et de pessimisme indissociables à la réalisation d'une thèse de doctorat, Jérôme Attinger, qui depuis son lointain et froid Montréal, m'a donné un précieux coup de main en s'occupant de la partie technique du questionnaire électronique. Merci également à Patrice et Tong Ettlin, Yvette Fischer, Olivier Furrer, Christian Lantz, Bernard et Gisèle Perrin, Yves Rasolofo, Philippe Rauber, et tous les autres collègues du Faubourg 77, qui ont apporté à leur niveau respectif une contribution dans la réalisation de cette thèse.

Avant de fermer ce chapitre de remerciements, ma reconnaissance va à tous les instituteurs et professeurs que j'ai eus durant mes cursus scolaire et universitaire et qui m'ont beaucoup donné en me transmettant une partie de leur savoir-faire et de leur patience pour m'amener à rédiger cette thèse de doctorat.

Mon dernier MERCI, et non le moindre, va à ma petite famille, pour laquelle j'ai fait tant de sacrifices pour venir à bout de cette recherche et qui a dû faire preuve de patience pour pouvoir endurer mes absences et mes sauts d'humeurs selon l'avancement ou le retard pris par mes recherches. A vous mes enfants Domoïna et Tiavina et à toi ma chère épouse Tiana, je dédie cet ouvrage et encore merci.

Guy Rakotoarijaonina

L'amitié est comme les algues: quand on s'en approche, elles s'éloignent et quand on s'éloigne; elles se rapprochent.

(proverbe malgache)

TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	iii
Introduction.....	2
Justification de la recherche.....	2
Méthodologie de la recherche.....	3
Structure de la recherche.....	4
1. REVUE DE LA LITTERATURE	7
1.1 INTRODUCTION	7
1.1.1 <i>Historique et origine du concept</i>	7
1.1.2 <i>Définitions</i>	9
1.1.3 <i>Typologie</i>	11
1.1.4 <i>Buts et objectifs</i>	12
1.1.5 <i>Le concept de pépinière d'entreprises</i>	14
1.1.6 <i>Les expériences internationales</i>	15
1.2 LES ACTEURS OU PARTIES PRENANTES	16
1.2.1 <i>Les sponsors</i>	16
1.2.1.1 Les différentes catégories et motivations des sponsors.....	17
1.2.2 <i>Les clients - locataires</i>	19
1.2.2.1 Les différentes catégories de locataires	19
1.2.2.2 Attentes et motivations des clients	20
1.2.3 <i>Le gouvernement</i>	21
1.2.4 <i>Les organismes internationaux</i>	22
1.2.4.1 L'Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel ONUDI	22
1.2.4.2 Les associations des pépinières d'entreprises.....	23
1.2.4.3 Les organisations non gouvernementales - ONG	24
1.3 MODELE DESCRIPTIF D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES	24
1.3.1 <i>Les caractéristiques</i>	24
1.3.2 <i>La structure organisationnelle</i>	25
1.3.3 <i>Les services offerts</i>	28
1.3.3.1 Les services communs ou services de base.....	28
1.3.3.2 Les services individualisés ou services d'appuis et de conseils	29
1.3.3.3 Les services physiques et logistiques.....	29
1.3.3.4 Le service d'intégration ou de mise en réseau.....	29
1.3.4 <i>L'admission</i>	30
1.3.4.1 Les critères d'entrée	30
1.3.4.2 Les critères de sortie.....	33
1.3.5 <i>Le financement</i>	34
1.3.5.1 Financement du projet	34
1.3.5.2 Financements initiaux.....	34
1.3.5.3 Financement des locataires	35
1.3.5.4 Revenus des prestations fournies.....	35
1.3.6 <i>Le processus d'implantation et de développement</i>	36
1.3.6.1 Introduction	36
1.3.6.2 Les différents processus d'implantation.....	36
1.4 DIAGNOSTIC DES PEPINIERES D'ENTREPRISES.....	39
1.4.1 <i>L'évaluation</i>	39
1.4.2 <i>Les résultats et impacts</i>	44
1.4.3 <i>Les indicateurs de performance</i>	46
1.4.4 <i>Les risques et les pièges</i>	48
1.4.5 <i>Les facteurs clés de succès</i>	50
1.4.6 <i>Les tendances et perspectives</i>	51
1.4.7 <i>Les critiques du concept</i>	52
1.5 ETAT DE LA RECHERCHE ACTUELLE	53
1.6 CONCLUSION	54

2.	MODELE THEORIQUE DE CREATION D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISE A MADAGASCAR.....	59
2.1	APPROCHES THEORIQUES.....	59
2.1.1	<i>Processus stratégique</i>	59
2.1.2	<i>Management de réseau</i>	61
2.1.3	<i>L'approche par les "milieux"</i>	62
2.1.4	<i>Concept de management</i>	64
2.1.5	<i>La chaîne de valeur</i>	66
2.1.6	<i>Orientation-client</i>	68
2.1.7	<i>Management de projet</i>	71
2.1.8	<i>Synthèse des approches théoriques</i>	75
2.2	MODELE THEORIQUE DE CREATION D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES.....	78
2.2.1	<i>Processus de création d'une pépinière d'entreprises</i>	78
2.2.1.1	Phase d'initialisation.....	78
2.2.1.2	Phase d'élaboration.....	80
2.2.1.3	Phase de réalisation.....	84
2.2.1.4	Phase d'exécution.....	88
2.3	CONCLUSION.....	91
3.	METHODOLOGIE.....	94
3.1	REFLEXION EPISTEMOLOGIQUE.....	94
3.1.1	<i>Utilité du débat épistémologique</i>	94
3.1.2	<i>Les paradigmes en sciences de l'organisation</i>	94
3.1.3	<i>Positionnement épistémologique de notre recherche</i>	95
3.1.4	<i>Conclusion</i>	96
3.2	APPROCHES METHODOLOGIQUES.....	97
3.2.1	<i>Recherche qualitative / quantitative</i>	97
3.2.2	<i>Recherche qualitative</i>	98
3.2.2.1	Définition.....	98
3.2.2.2	Fiabilité de la recherche.....	99
3.2.2.3	Validité de la recherche.....	99
3.2.3	<i>Méthodologie de l'enquête</i>	102
3.2.3.1	Interview.....	103
3.2.3.2	Questionnaires.....	103
3.2.3.3	Etude de cas.....	109
4.	ETUDES DE CAS.....	115
4.1	PREPARATION DES CAS.....	115
4.1.1	<i>Sélection des cas</i>	115
4.1.2	<i>Prise de contact</i>	116
4.1.3	<i>Les interviews:</i>	116
4.2	PRESENTATION ET RESUMES DES CAS.....	117
4.2.1	<i>Technoparc Saint Genis-Pouilly (France)</i>	118
4.2.2	<i>Pépinière des projets des communications (Tunisie)</i>	119
4.2.3	<i>Créamanche de Boulogne-sur-mer (France)</i>	122
4.2.4	<i>Centre Initia de Bruay-la-buissière (France)</i>	126
4.2.5	<i>Centre d'affaires Fleming de Bethune (France)</i>	128
4.2.6	<i>Les projets de pépinière d'entreprises en Cote d'Ivoire</i>	130
4.2.7	<i>Le projet de pépinière d'entreprises à Fianarantsoa - Madagascar</i>	131
4.3	ANALYSE DES CAS.....	132
4.3.1	<i>Les activités de soutien</i>	133
4.3.1.1	Direction.....	133
4.3.1.2	Les ressources financières.....	133
4.3.1.3	Les infrastructures.....	134
4.3.2	<i>Les activités primaires</i>	134
4.3.2.1	La promotion - sensibilisation.....	134
4.3.2.2	Admission.....	134
4.3.2.3	Suivi et accompagnement.....	135
4.3.2.4	Préparation de l'après pépinière.....	135
4.3.2.5	Sortie de la pépinière.....	136
4.3.3	<i>Forces et faiblesses d'une pépinière d'entreprises</i>	136

4.3.3.1	Les faiblesses d'une pépinière d'entreprises.....	138
4.3.3.2	Les forces d'une pépinière d'entreprises	139
5.	ETUDE SUR TERRAIN A MADAGASCAR.....	144
5.1	LES CONTEXTES SOCIO-ECONOMIQUES DE MADAGASCAR	144
5.1.1	<i>Présentation générale</i>	144
5.1.2	<i>Le contexte social</i>	146
5.1.2.1	La population.....	146
5.1.2.2	Education.....	147
5.1.3	<i>Le contexte politique</i>	147
5.1.3.1	Le Document Cadre de Politique Economique ou DCPE.....	148
5.1.3.2	L'Africa Bill ou AGOA (African Growth Opportunity Act)	149
5.1.4	<i>Le contexte économique</i>	150
5.1.4.1	Le secteur primaire	151
5.1.4.2	Le secteur secondaire	153
5.1.4.3	Le secteur tertiaire	155
5.1.4.4	Le secteur informel.....	159
5.1.5	<i>Le contexte juridique</i>	160
5.1.5.1	Droit à l'exercice d'une activité.....	160
5.1.5.2	Activités industrielles	161
5.1.5.3	Activités commerciales.....	161
5.1.5.4	Réglementation des changes et des transferts.....	161
5.1.5.5	Le régime des prix	161
5.1.5.6	Le régime des biens immobiliers	162
5.1.5.7	La fiscalité malgache.....	162
5.1.5.8	La réglementation du travail.....	163
5.1.6	<i>Les menaces et opportunités contextuelles</i>	163
5.1.6.1	Les menaces	163
5.1.6.2	Les opportunités	165
5.2	LES ACTEURS POTENTIELS DU PROJET	168
5.2.1	<i>Les sponsors ou fournisseurs de services</i>	168
5.2.1.1	Concept et caractéristiques d'une pépinière d'entreprises	170
5.2.1.2	Les participations potentielles	171
5.2.2	<i>Les clients externes</i>	178
5.2.2.1	Les entreprises existantes	178
5.2.2.2	Les investisseurs étrangers	180
5.2.3	<i>Les entrepreneurs potentiels à Madagascar</i>	180
5.2.3.1	Echantillonnage et Administration des questionnaires	180
5.2.3.2	Taux de réponses	181
5.2.3.3	Caractéristiques des répondants.....	182
5.2.3.4	Projet de création d'entreprise.....	182
5.2.3.5	Stade d'évolution actuelle du ou des projets	184
5.2.3.6	Obstacles à la création d'entreprise.....	185
5.2.3.7	Concept de pépinière d'entreprises	185
5.2.4	<i>La Diaspora malgache</i>	186
5.2.4.1	Taux de réponse.....	187
5.2.4.2	Caractéristiques des répondants.....	187
5.2.4.3	Projet et obstacles à la création d'entreprise à Madagascar	189
5.2.4.4	Pépinière d'entreprises et investissement à Madagascar	191
5.2.4.5	Services offerts par une pépinière d'entreprises.....	191
5.2.4.6	Participation à un projet de pépinière d'entreprises à Madagascar	192
5.2.4.7	Région d'implantation:.....	193
5.2.5	<i>Impressions générales concernant le projet d'implantation de pépinière d'entreprises à Madagascar</i>	194
6.	RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION.....	198
6.1	PRODUITS ET MARCHES	198
6.1.1	<i>Définition de l'objectif</i>	198
6.1.2	<i>Besoins et intérêts des clients potentiels</i>	199
6.1.3	<i>Les services offerts</i>	199
6.1.4	<i>Les marchés potentiels</i>	202
6.2	LES VARIABLES ET LES ALTERNATIVES	204
6.2.1	<i>Les variables des activités de soutien</i>	204

6.2.1.1	La direction.....	204
6.2.1.2	Les ressources financières	205
6.2.1.3	Les infrastructures	206
6.2.2	<i>Les variables des activités principales.....</i>	208
6.2.2.1	La promotion de la pépinière.....	208
6.2.2.2	L'admission ou la sélection.....	209
6.2.2.3	L'accompagnement et le suivi.....	210
6.2.2.4	La sortie et l'après-pépinière.....	211
6.2.3	<i>Les variables d'interface ou de liaisons.....</i>	211
6.2.4	<i>Profil type d'une pépinière d'entreprises pour Madagascar.....</i>	212
6.3	LES FACTEURS CLES DE SUCCES	215
6.3.1	<i>Les facteurs clés de succès prioritaires</i>	216
6.3.2	<i>Les facteurs clés de succès internes</i>	216
6.3.2.1	Les facteurs clés de gestion/organisation.....	216
6.3.2.2	Les facteurs clés d'exploitation et de production	217
6.3.3	<i>Les facteurs clés de succès externes</i>	218
6.3.3.1	Les facteurs clés des marchés et des clients.....	218
6.3.3.2	Les facteurs clés des produits/services	218
6.4	LES RESSOURCES REQUISES.....	219
6.4.1	<i>Ressources humaines</i>	219
6.4.2	<i>Ressources techniques - compétences.....</i>	222
6.4.2.1	Compétences internes	222
6.4.2.2	Compétences externes	223
6.4.3	<i>Ressources financières.....</i>	224
6.4.3.1	Volume du financement et budget prévisionnel	224
6.4.3.2	Structure du financement.....	226
6.4.3.3	Projections financières.....	227
6.4.4	<i>Infrastructures</i>	228
6.4.5	<i>Communication.....</i>	229
6.5	QUELQUES REFLEXIONS TERRITORIALES.....	230
6.5.1	<i>Le site d'implantation ou le territoire.....</i>	231
6.5.2	<i>Les acteurs.....</i>	231
6.5.3	<i>Le projet.....</i>	231
6.5.4	<i>Application de la réflexion territoriale.....</i>	232
6.6	LIMITATIONS ET OUVERTURES DE LA RECHERCHE	232
7.	BIBLIOGRAPHIE	243
8.	ANNEXES.....	249

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: LES OBJECTIFS D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES SELON SA TYPOLOGIE.....	13
TABLEAU 2: LES CRITERES D'ADMISSION	31
TABLEAU 3: EXEMPLES DE CRITERES D'ADMISSION DANS DES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT	33
TABLEAU 4: QUELQUES EXEMPLES DE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES.....	37
TABLEAU 5: EXPLICATIONS DU DIAGRAMME DES DIFFERENTES INFLUENCES AFFECTANT LA PERFORMANCE D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES.....	42
TABLEAU 6: AVANTAGES ET INCONVENIENTS D'UNE EVALUATION	44
TABLEAU 7: LES DIFFERENTS INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	48
TABLEAU 8: MANAGEMENT DE PROJET CLASSIQUE OU MECANISTE VS NOUVEAU MANAGEMENT DE PROJET	71
TABLEAU 9: LES QUESTIONS PRATIQUES DU MANAGEMENT DE PROJET.....	74
TABLEAU 10: POSITIONS EPISTEMOLOGIQUES DES PARADIGMES POSITIVISTE ET CONSTRUCTIVISTE	95
TABLEAU 11: DISTINCTION APPROCHE QUANTITATIVE / QUALITATIVE	98
TABLEAU 12: LES DIFFERENTS BIAIS LIMITANT LA VALIDITE INTERNE.....	101
TABLEAU 13: FORCES ET FAIBLESSES DES ENQUETES PAR E-MAIL	107
TABLEAU 14: EVALUATION DES ETUDES DE CAS.....	111
TABLEAU 15: RESUME DES ETUDES DE CAS REALISEES	117
TABLEAU 16: LES DIFFERENTS INDICATEURS MACRO-ECONOMIQUE DE MADAGASCAR.....	145
TABLEAU 17: INDICATEURS SOCIAUX ET DEMOGRAPHIQUES.....	146
TABLEAU 18: REPARTITION DES QUESTIONNAIRES ENTREPRENEURS POTENTIELS.....	182
TABLEAU 19: PRECISIONS SUR LES PARTICIPATIONS EVENTUELLES DE LA DIASPORA	193
TABLEAU 20: PROVINCE D'ORIGINE ET IMPLANTATION EVENTUELLE DU PROJET	194
TABLEAU 21: PRODUITS ET MARCHES POUR UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES A MADAGASCAR	204
TABLEAU 22: FACTEURS CLES DE SUCCES D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES A MADAGASCAR	215
TABLEAU 23: PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES REQUISES POUR LA REUSSITE DU PROJET	222

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: STRUCTURE DE LA RECHERCHE	4
FIGURE 2: SCHEMA DU DEVELOPPEMENT HISTORIQUE DES PEPINIERS D'ENTREPRISES.....	8
FIGURE 3: SYSTEMES D'INCUBATION D'ENTREPRISES	10
FIGURE 4: LE PROCESSUS D'INCUBATION D'ENTREPRISES	15
FIGURE 5: LE DIAMANT DES SERVICES D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES	28
FIGURE 6: DIAGRAMME DES INFLUENCES D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES	42
FIGURE 7: LES FACTEURS CLES DE SUCCES	51
FIGURE 8: VUE GLOBALE DU CONCEPT DE PEPINIERE D'ENTREPRISES.....	56
FIGURE 9: MODELE DE BASE D'UN PROCESSUS STRATEGIQUE.....	61
FIGURE 10: LES TROIS PILIERS DU MANAGEMENT	66
FIGURE 11: CHAINE DE VALEUR TYPE	67
FIGURE 12: LES ETAPES DU MANAGEMENT DE PROJET	73
FIGURE 13: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE EN PHASE DE REALISATION.....	85
FIGURE 14: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE EN PHASE D'EXECUTION.....	86
FIGURE 15: SCHEMA GENERAL DU PROCESSUS DE LANCEMENT D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES A MADAGASCAR	91
FIGURE 16: SYSTEME DE VALEUR D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES	137
FIGURE 17: LES PARTIES PRENANTES POTENTIELLES DU PROJET A MADAGASCAR	177
FIGURE 18: LES DIFFERENTS PROJETS DE CREATION D'ENTREPRISE DES ENTREPRENEURS POTENTIELS.....	183
FIGURE 19: SECTEUR D'ACTIVITE CORRESPONDANT AUX PROJETS DES ENTREPRENEURS POTENTIELS.....	183
FIGURE 20: LES PRINCIPAUX OBSTACLES POUR LES ENTREPRENEURS POTENTIELS.....	185
FIGURE 21: LA REPARTITION DES REpondANTS "DIASPORA" SELON LEURS PAYS DE RESIDENCE	188
FIGURE 22: LA REPARTITION DES REpondANTS "DIASPORA" SELON LEURS PROFESSIONS	189
FIGURE 23: LES DIFFERENTS ETATS DES PROJETS DE CREATION D'ENTREPRISE DE LA DIASPORA	190
FIGURE 24: LES PRINCIPAUX OBSTACLES A LA CREATION D'ENTREPRISE SELON LA DIASPORA	190
FIGURE 25: LES SECTEURS D'ACTIVITES POTENTIELS INTERESSANT LA DIASPORA	191
FIGURE 26: LES DIFFERENTES SORTES DE PARTICIPATIONS DE LA DIASPORA A UN PROJET DE PEPINIERE D'ENTREPRISES A MADAGASCAR	192
FIGURE 27: SYNTHESE DES CLIENTS POTENTIELS	195
FIGURE 28: PROFIL TYPE D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES POUR MADAGASCAR	214
FIGURE 29: TRIANGLE TERRITORIAL DU PROJET.....	230

LISTE DES ANNEXES:

ANNEXE 1: EXEMPLE D'UN SCHEMA DE CONVENTION	249
ANNEXE 2: QUESTIONNAIRE "FOURNISSEURS DE SERVICES"	251
ANNEXE 3: LISTE DES INTERVIEWS	2532
ANNEXE 4: QUESTIONNAIRE "ENTREPRISES EXISTANTES"	2554
ANNEXE 5: QUESTIONNAIRE "ENTREPRENEUR POTENTIEL"	2621
ANNEXE 6: QUESTIONNAIRE "DIASPORA MALGACHE"	2665
ANNEXE 7: DESCRIPTION DES DIFFERENTS GUIDES D'ENTRETIEN	2710
ANNEXE 8: PROTOCOLE D'INTERVIEW UTILISE LORS DES ETUDES DE CAS	2721
ANNEXE 9: PROCES VERBAUX INTERVIEWS DIRECTEUR TECHNOPARC (SAINT-GENIS POUILLY).....	2732
ANNEXE 10: PROCES VERBAUX PEPINIERE DE PROJETS DES COMMUNICATIONS (TUNISIE)	2754
ANNEXE 11: PROCES VERBAL INTERVIEW DIRECTRICE CREAMANCHE (BOULOGNE SUR MER)	277
ANNEXE 12: PROCES VERBAL INTERVIEW DIRECTEUR DU CENTRE INITIA ET DU CENTRE FLEMING (BETHUNE & BRUAY-LA-BUISSIERE)	27978
ANNEXE 13: REPARTITION PAR PAYS DES QUESTIONNAIRES DIASPORA	279
ANNEXE 14: DETAILS CALCUL DU BUDGET PREVISIONNEL (ESTIMATIF)	2810

ABBREVIATIONS

ANZABI	Australian and New Zealand Association of Business Incubation
BIT	Bureau International du Travail
COSPE	Cooperation for Advancement of Developing Countries)
EIA	Egyptian Incubator Association
JANBO	Japan Association of New Business Incubation Organization
IAFIN	Incubation Association Finland
NBIA	National Business Incubation Association
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONG	Organisme Non Gouvernemental
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
TICA	Turkish International Cooperation Agency
UKBI	United Kingdom Business Incubation
APEM	Association pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
BSTP	Bourse de la Sous-Traitance et du Partenariat
CAPR	Centre Artisanal de Promotion Rurale
CCI	Chambre de Commerce et de l'Industrie
CDV	Centre de Documentation Virtuelle
CIDST	Centre d'Information et de Développement Scientifique et Technique
CITE	Centre d'Information Technique et Economique
CNI	Conseil National de l'Industrie
COI	Communauté de l'Océan Indien
CRC	Comité de Réflexion sur la Concurrence
CRI	Conseil Régional de l'Industrie
DCPE	Document Cadre Politique Economique
EAM	Entreprendre A Madagascar
EPI	Espace de Promotion des Investissements
ENI	Ecole Nationale d'Informatique
FASP	Fonds d'Appui au Secteur Privé
FFF MM	Fifampiofanana Fanabeazana Fikolokoloana Malagasy Mahomby: Formation mutuelle Education et Entretien pour devenir des Malgaches Efficaces
FPP	Fonds de Portage de Privatisation
FSADR	Fonds Social d'Appui au Développement Régional
GEM	Groupement des Entreprises de Madagascar
INSCAE	Institut National des Sciences Comptables et d'Administration des Entreprises
MDSPP	Ministère du Développement du Secteur Privé et de la Privatisation
MIA	Ministère de l'Industrialisation et de l'Artisanat
MMQ	Mouvement Malgache pour la Qualité
PRIDE	Programme Régional Intégré de Développement des Echanges
SIPEM	Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar
STA	Secrétariat Technique à l'Ajustement
UF	Université de Fianarantsoa
USAID	U.S Agency for International Development

INTRODUCTION

La reprise économique amorcée en 1996 à Madagascar a été renforcée par les différentes mesures et structures d'incitation à l'investissement concoctées par le gouvernement en collaboration avec quelques organismes internationaux depuis 1997. Depuis, on assiste à une embellie de la situation macro-économique du pays caractérisée par un taux de croissance économique qui se situe actuellement aux alentours de 6% (supérieur au taux de croissance démographique), un taux d'inflation jugulé autour de 11% après avoir connu un pic de 49% en 1995, un taux d'investissements (privé et public) qui augmente régulièrement. En outre, l'Etat se désengage progressivement du secteur productif par une politique de privatisation pour s'occuper uniquement de ses tâches régaliennes afin de donner plus d'efficacité et de compétitivité au secteur privé. L'environnement des affaires à Madagascar est en plein assainissement en vue d'encourager l'afflux des investissements directs étrangers. L'un des chevaux de bataille du gouvernement pour gagner son pari d'amélioration continue de la performance économique de Madagascar est constitué par le développement du secteur privé et le secteur secondaire doit être le moteur de ce développement.

La création d'entreprises sous toutes ses formes est encouragée et plusieurs mesures de facilitation et de simplification des démarches y relatives sont mises en place et expérimentées par plusieurs organismes internationaux, nationaux, publics, privés et des organismes non gouvernementaux. C'est dans ce contexte que nous avons décidé et choisi d'analyser le phénomène de pépinière d'entreprises qui connaît un engouement de plus en plus sérieux dans les pays industrialisés comme dans ceux en voie de développement. Une pépinière d'entreprises est un lieu d'accueil de jeunes ou nouvelles entreprises afin de créer un climat entrepreneurial dans lequel ces entreprises en démarrage trouveront des supports performants nécessaires, à un coût abordable en matières de locaux et de services logistiques et d'assistance en management. L'idée force de la pépinière d'entreprises est de faciliter la phase de démarrage des activités de nouvelles entreprises et de limiter dans le même temps les possibilités d'échec (Mérenne-Schoumaker, 1986).

Dans notre recherche nous nous proposons de voir la faisabilité et l'adéquation de ce concept à la réalité socio-économique spécifique de Madagascar en mettant l'accent sur l'importance des clients potentiels de cette future pépinière d'entreprises comme point de départ de toute volonté et démarche d'implantation.

JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE

Le phénomène de pépinière d'entreprises ou Incubator connaît également une sorte de mondialisation, le nombre de pépinières en activité a une croissance exponentielle en passant de 500 en 1990 à 2500 en 2000¹. Cette croissance est assez soutenue dans les pays industrialisés mais est aussi en passe d'atteindre d'autres pays comme le Brésil, la Chine, la Colombie, la Corée du Sud, l'Inde, l'Indonésie, l'Israël, le Japon, le Liban, la Malaisie, le Maroc, l'Ouzbékistan, le Pakistan, la Palestine, la Pologne, la Tunisie, la Turquie, etc. Cependant, à l'inverse de ce qui se passe en Afrique du Nord et à l'exception de la

¹ Source: Lalkaka Dinyar, 2000. A New Economy Incubation Model for Advanced Developing Countries. Italy: Trieste.

République de l'Afrique du Sud, le reste de l'Afrique est en reste en matière de pépinière d'entreprises. Une recherche sur la création et l'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar peut donc apporter un plus dans ce domaine en offrant les deux avantages suivants:

- un bon outil d'aide aux décisions pour les responsables des secteurs public et privé qui peuvent avoir leur mot à dire dans le domaine de la création d'entreprises dans ce pays,
- cette recherche pourrait constituer une bonne base pour l'étude d'implantation dans un autre pays en voie de développement comme Madagascar.

La littérature sur la création de pépinière d'entreprises dans un pays en voie de développement fait actuellement défaut malgré des intérêts de plus en plus marqués pour ce concept de la part des dirigeants de ces pays et de leurs partenaires internationaux. Nous espérons ainsi que notre recherche sera une petite contribution dans ce sens et ouvrira la voie à d'autres recherches sur ce domaine.

L'autre problème constaté au niveau des différentes expériences en matière de processus d'implantation de pépinière d'entreprises vécues à ce jour est la réplique d'autres expériences qui font souvent abstraction des clients et leurs besoins réels dans les phases de conception et réalisation du projet. Dans notre recherche, nous allons donc utiliser les mots "orienté-client" pour tenir compte de notre souci de prendre les clients potentiels comme point de départ du processus d'implantation de cette future pépinière pour Madagascar.

Un autre facteur essentiel qui nous a poussé à réaliser cette recherche c'est de voir la possibilité de transfert d'un concept, d'un savoir-faire du Nord vers le Sud à travers l'exemple de la pépinière d'entreprises vu par un originaire du Sud ayant suivi sa formation dans un pays du Nord, la Suisse dans ce cas-ci. Ce souci Nord-Sud est du reste matérialisé par deux autres éléments comme le financement par la Direction du Développement et de la Coopération Suisse (DDC) de notre recherche et le choix d'un professeur de l'Université de Toamasina (Madagascar) comme membre du jury pour notre thèse.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour mener à bien cette recherche et pour pouvoir ainsi atteindre cet objectif de mettre les clients potentiels au cœur du dispositif de création, nous allons utiliser plusieurs méthodes qui seront d'ailleurs expliquées dans les détails dans le chapitre trois de ce travail.

Un questionnaire traditionnel analyse les besoins et souhaits des candidats entrepreneurs à Madagascar, un questionnaire électronique sera envoyé vers les Malgaches résidant dans plusieurs pays à travers le monde. Ce questionnaire se propose de voir la place que pourrait jouer la diaspora dans un tel projet et de voir en même temps leurs besoins en terme de création d'entreprises dans leur pays d'origine. Plusieurs interviews auprès des fournisseurs de services et sponsors potentiels à Madagascar visent à mettre en place un réseau potentiel et à mettre en place une approche participative. Une analyse des besoins des entreprises existantes complète ces investigations afin de pouvoir dégager les menaces et opportunités d'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar. L'approche participative a pour objectif d'assurer et de varier les sources de financement du projet dans un pays où justement les fonds nécessaires à un tel projet ne seront pas faciles à mobiliser et encore moins faciles à trouver.

Des études de cas de pépinières d'entreprises dans quelques pays (industrialisé et en voie de développement) permettront de mieux comprendre le fonctionnement d'une pépinière d'entreprises et de voir ainsi ses forces et ses faiblesses. Ces études de cas basées sur des observations sur les sites et sur des interviews effectuées auprès des parties prenantes (dirigeants, locataires et membre du comité de pilotage) assurent une vue globale de la pépinière d'entreprises.

STRUCTURE DE LA RECHERCHE

Pour répondre à notre problématique de recherche, ce travail est divisé en six chapitres (cf. *figure 1*):

Le premier chapitre réservé à la revue de la littérature va nous permettre de dégager les différentes caractéristiques d'une pépinière d'entreprises et d'analyser ses acteurs et ses parties prenantes ainsi que leurs motivations respectives. Un modèle descriptif d'une pépinière d'entreprise permet de mieux appréhender son fonctionnement et son lancement. Finalement un tour d'horizon sur les évaluations, les tendances, les perspectives, les risques, les critiques et l'état actuel de la recherche sur ce sujet ferme ce premier chapitre.

Le deuxième chapitre qui se base sur les résultats de la revue de la littérature pour les variables essentielles va décrire un modèle théorique de lancement d'une pépinière d'entreprises pour le cas de Madagascar. Plusieurs approches et concepts théoriques tels que le processus stratégique, l'approche par les milieux, le concept de management, le management de projet, etc. vont servir de balise et vont constituer le squelette de ce modèle, qui est en fait un processus chronologique (étapes chronologiques de lancement).

Le troisième chapitre explique dans un premier temps notre positionnement épistémologique et le choix des méthodes d'investigations qui en découle. Les différentes méthodologies utilisées pour la réalisation des études empiriques y sont ensuite expliquées.

L'appréhension et la compréhension du concept de pépinière d'entreprises sont développées à travers le quatrième chapitre dans lequel nous exposons nos études de cas réalisées dans quelques pays. Nous tirons ensuite les forces et faiblesses d'une pépinière d'entreprises généraliste sur la base de ces cas.

Le chapitre cinq quant à lui se focalise sur l'analyse des différents contextes de Madagascar (social, économique, juridique et politique) et l'analyse des différents acteurs potentiels d'un projet d'implantation dans ce pays (locataires potentiels, fournisseurs de services, le sponsors, etc.) afin de relever les menaces et opportunités d'un tel projet. Des interviews, des questionnaires traditionnels et des questionnaires électroniques sont utilisés pour la partie consacrée à l'analyse des acteurs potentiels. L'analyse du contexte socio-économique se base en grande partie sur des analyses documentaires.

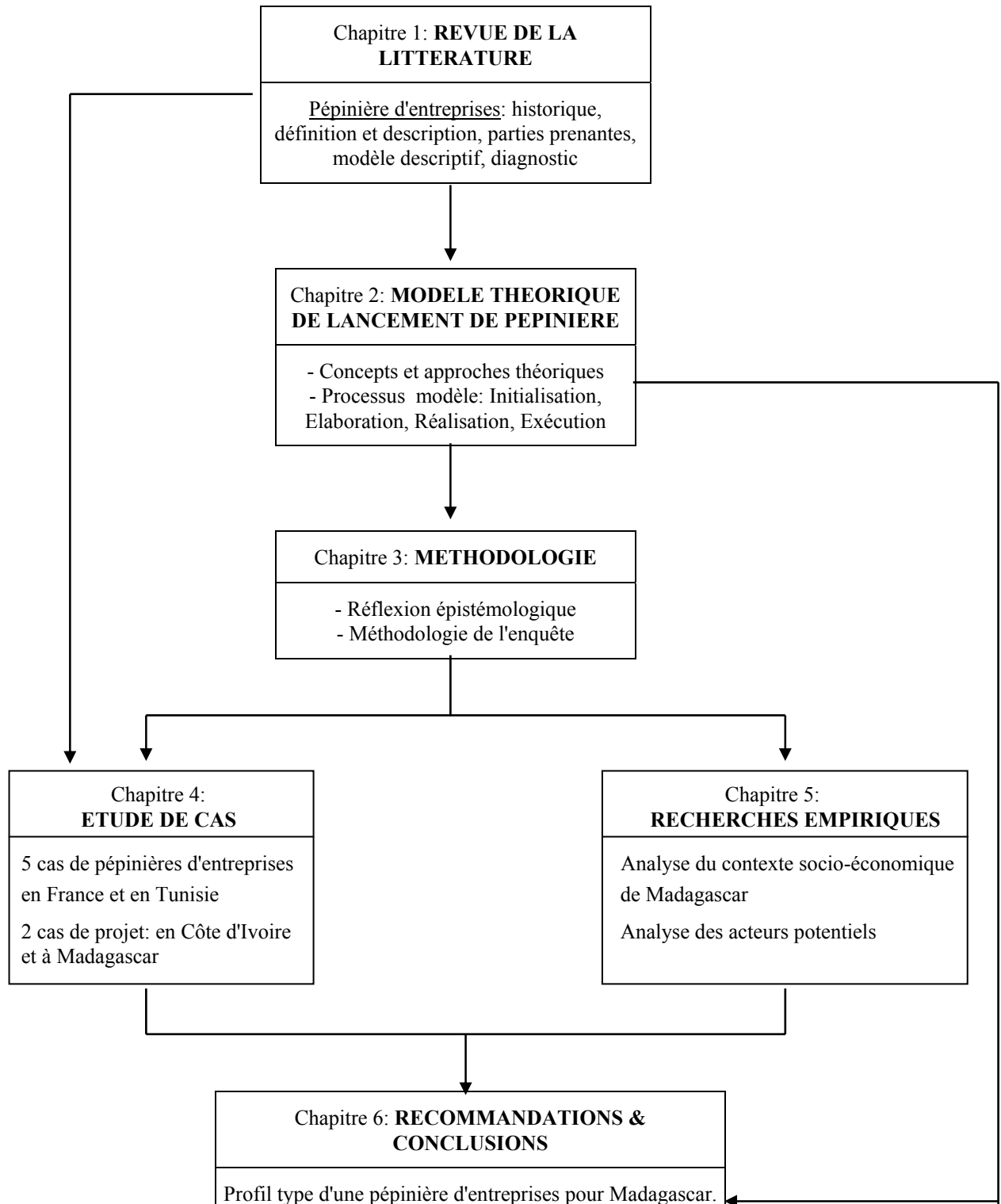
Le sixième et dernier chapitre fait la synthèse des cinq chapitres précédents en donnant des recommandations et en esquissant le profil type d'une pépinière d'entreprises pour Madagascar tel que nous l'avons conçu en fonction des spécificités de l'environnement local du pays et en fonction des aides ou ressources que nous pouvons mobiliser dans l'optique d'une approche participative. Les facteurs clés y sont développés ainsi que les limites et les ouvertures possibles de la recherche sur le concept de la pépinière d'entreprises. Ce dernier chapitre est fermé par la conclusion qui résume les points essentiels.

La chance que nous avons eu de pouvoir participer à une mission d'étude de pré-faisabilité d'une pépinière d'entreprises dans l'une des six provinces de Madagascar en 1999 et 2000

en tant que consultant de l'ONUDI nous a énormément aidé dans les différentes étapes de notre recherche.

Avant d'aller plus loin dans cette recherche, nous aimerions juste attirer votre attention sur le fait qu'elle est volontairement orientée "pratique" avec ce souci d'offrir un outil de travail à tout individu ou organisme désirant implanter une pépinière d'entreprises à Madagascar.

Figure 1: Structure de la recherche



Facteurs clés de succès Limites et ouvertures de la recherche sur le concept

S'il fait sombre, on peut éclairer; si l'eau est profonde, on peut la traverser en canot; si le fossé est profond, on peut y descendre par une échelle; mais une mauvaise action est sans remède.

(proverbe malgache)

CHAPITRE 1

LES PEPINIERES D'ENTREPRISES: UNE REVUE DE LA LITTERATURE

Ce premier chapitre réservé à la revue de la littérature va nous servir de base pour le développement d'un modèle théorique de lancement d'une pépinière d'entreprises à Madagascar dans un premier temps, mais il va surtout nous permettre de préparer la partie empirique sur les pépinières d'entreprises.

Une partie introductive va retracer l'historique et les différentes définitions autour du concept.

La deuxième partie du chapitre est consacrée à l'analyse des acteurs ou parties prenantes d'une pépinière d'entreprises (les sponsors, les locataires, le gouvernement et les organismes internationaux) ainsi que leurs motivations ou attentes respectives.

La troisième partie analyse un modèle descriptif d'une pépinière d'entreprise avec ses différents éléments (les objectifs, les structures, les gestionnaires, les prestations etc.). Un modèle qui sera complété par une description des différents processus d'implantation et de développement d'une pépinière d'entreprises.

La dernière partie du chapitre montre la problématique de l'évaluation des résultats et des impacts d'une pépinière d'entreprises. Les tendances et perspectives, les critiques émises sur le concept de la pépinière d'entreprises et l'état actuel de la recherche sur ce sujet compléteront ce chapitre sur la revue de la littérature.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1 INTRODUCTION

1.1.1 Historique et origine du concept

L'une des premières pépinières d'entreprises a été identifiée par Udel (1990) aux Etats-Unis vers le début des années 70 sur le campus de Carnegie-Mellon. Elle fonctionnait comme un centre d'innovation-pilote de l'Université dont l'objectif principal était de former les nouveaux entrepreneurs à l'instar des hôpitaux de formation qui forment leurs médecins. Le concept s'est développé et s'est répandu en tant qu'outil de développement économique vers les années 80.

On peut cependant remonter plus loin encore dans le temps pour trouver l'origine du concept de pépinière d'entreprises qui, d'après Turgeon (1987), est associée au lancement par le groupe d'entrepreneurs du Minnesota vers les années 50 de *l'Engineering Research Associates*. Des entrepreneurs qui travaillent en inventant de façon autonome dans le domaine balbutiant de l'informatique en partageant divers services. Deux ex-employés de cette entreprise étaient d'ailleurs devenus des leaders dans le domaine de démarrage de pépinières d'entreprises.

Pour l'Europe, Turgeon (1987) situe également l'origine du concept de pépinière d'entreprises vers le milieu des années 70 avec le cas de la direction de la *British Steel Corporation* qui, étant obligée de licencier des milliers de travailleurs, a instauré un programme permettant aux travailleurs licenciés d'utiliser les installations mises à leur disposition pour se lancer dans les affaires. Un programme qui fut d'ailleurs à l'origine de la création du *Job Creation Ltd* qui s'est spécialisé par la suite dans le démarrage de pépinières d'entreprises.

Plosila et Allen (1985) quant à eux attribuent l'origine du concept de pépinière d'entreprises au croisement de deux approches de développement d'entreprises:

- la première approche appelée "*spin-offs sponsorisés*" consiste à développer une nouvelle idée de création d'entreprise basée sur les aides et assistances (financière et gestion) de l'entreprise-mère dans l'espoir de continuer la collaboration entre les deux entités dans la nouvelle entreprise incubée;
- la seconde approche est basée sur *la multi-location de grandes installations/infrastructures* (bâtiment) héritées de l'ancienne politique d'aide à la création d'entreprise. Il y a donc l'idée d'une utilisation de la même installation par plusieurs entreprises.

Dans le même courant, Smilor & Gill (1985) attribuent l'origine du concept de pépinière d'entreprises à la convergence de deux stratégies:

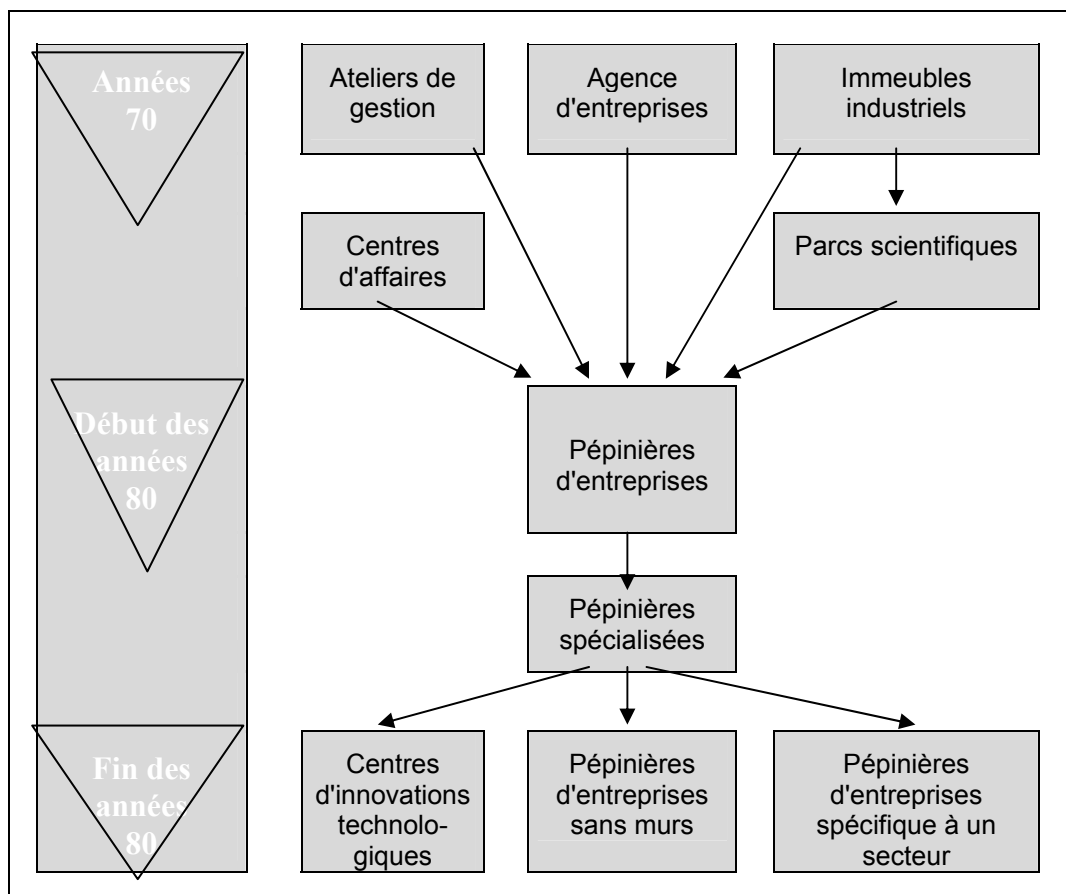
- la rénovation des bâtiments vieux ou inoccupés comme les écoles, les usines, les dépôts, et la location des espaces à des loyers relativement bas. Une stratégie plutôt basée uniquement sur l'espace à louer;
- l'aide à la création et à la croissance des entreprises en combinant le talent, la technologie, le capital et le savoir-faire en matière de gestion.

L'idée de convergence de deux approches comme origine du concept de pépinière d'entreprises a été également retenue par Lalkaka (1997), qui parle de deux mouvements globaux constitués par:

- l'émergence des petites et moyennes entreprises comme outil de croissance et de développement économique et par;
- l'accélération des changements technologiques (informatique, biotechnologie, matériaux spéciaux, robotique...) qui se fait en même temps que la complexité des processus de production d'un côté et la réduction du cycle de vie des produits de l'autre.

Comme le montre la *figure 2* ci-dessous, ces deux mouvements ont entraîné la modification ou/et la réadaptation des systèmes traditionnels d'aide à la création d'entreprise existants au début des années 80. Systèmes se transformant en pépinière d'entreprises qui elle même s'est modifiée par la suite en pépinière d'entreprises plus spécialisée dès la fin des années 80.

Figure 2: Schéma du développement historique des pépinières d'entreprises



Adapté de Lalkaka & Bishop, 1996

Swierczek (1992) souligne dans son article sur l'analyse stratégique du développement technologique de la Thaïlande que la pépinière d'entreprises peut tout simplement trouver son origine en tant que stratégie de développement technologique dans les pays industrialisés. Cet aspect stratégique est de plus en plus repris dans divers pays pour favoriser ou encourager le développement du secteur privé.

Toutefois, quelle que soit l'origine du concept considérée ici, nous pouvons chaque fois retrouver le souci d'améliorer l'efficacité de l'aide à la création d'entreprise. On retrouve déjà à travers ces différentes réflexions sur l'origine du concept, l'importance des infrastructures et des services partagés dans les pépinières d'entreprises. Des éléments qui vont nous permettre de voir les différentes définitions du concept.

1.1.2 Définitions

Définir la pépinière d'entreprises ou l'incubateur d'entreprises n'est pas une tâche facile. Allen, Ginsberg & Meiburger (1984) affirment même qu'il n'existe pas de définition universellement acceptée pour la pépinière d'entreprises. Cette difficulté est encore accentuée par la traduction du terme anglais "*incubator*" qui correspond à la pépinière d'entreprises mais qu'on pourrait traduire sous le terme d'incubateur. Un terme dont l'utilisation en France par exemple ne veut plus dire une pépinière d'entreprises. Cependant pour la suite de ce travail, les deux termes de "pépinière d'entreprises" ou "incubateur d'entreprises" expriment la même chose, mais nous allons essentiellement utiliser le terme de **pépinière d'entreprises**.

Allen (1985) mentionne qu'il n'existe pas de définition standardisée d'une pépinière d'entreprises mais qu'il faudrait plutôt encadrer le concept par ses caractéristiques: un *réseau d'appui aux entreprises*, la *présence de plusieurs entreprises* en phase de démarrage sur le même site, les *services de consultation en management* et le *partage de services administratifs communs*.

Smilor & Gill (1985) simplifient la définition d'une pépinière d'entreprises comme une installation où l'on entretient des conditions contrôlées pour assister les nouvelles entreprises.

Gasse (1986) décrit une pépinière d'entreprises comme une organisation qui aide au développement de nouvelles entreprises en leur fournissant des espaces, des services et des conseils.

Baghdadi (1986) quant à lui définit ainsi le concept de pépinière d'entreprises comme: offrir aux petites entreprises, d'une part, des espaces physiques à un prix abordable et, d'autre part, des services de soutien et de consultation dont elles ont besoin.

Dans un premier diagnostic des pépinières d'entreprises en Europe et aux Etats-Unis, Albert (1986) définit la pépinière d'entreprises comme un moyen efficace pour créer des micro-environnements favorables à la création d'entreprise en focalisant, dans un espace limité, des moyens importants et spécifiques aux entreprises en création.

La définition de Turgeon (1987) découle en quelque sorte de ces différentes définitions en disant que : c'est un lieu physique où sont réunis pour une période limitée, plusieurs entreprises en phase de démarrage, préalablement sélectionnées et où l'on offre une combinaison minimale de services logistiques, administratifs et de consultation souvent à coûts réduits.

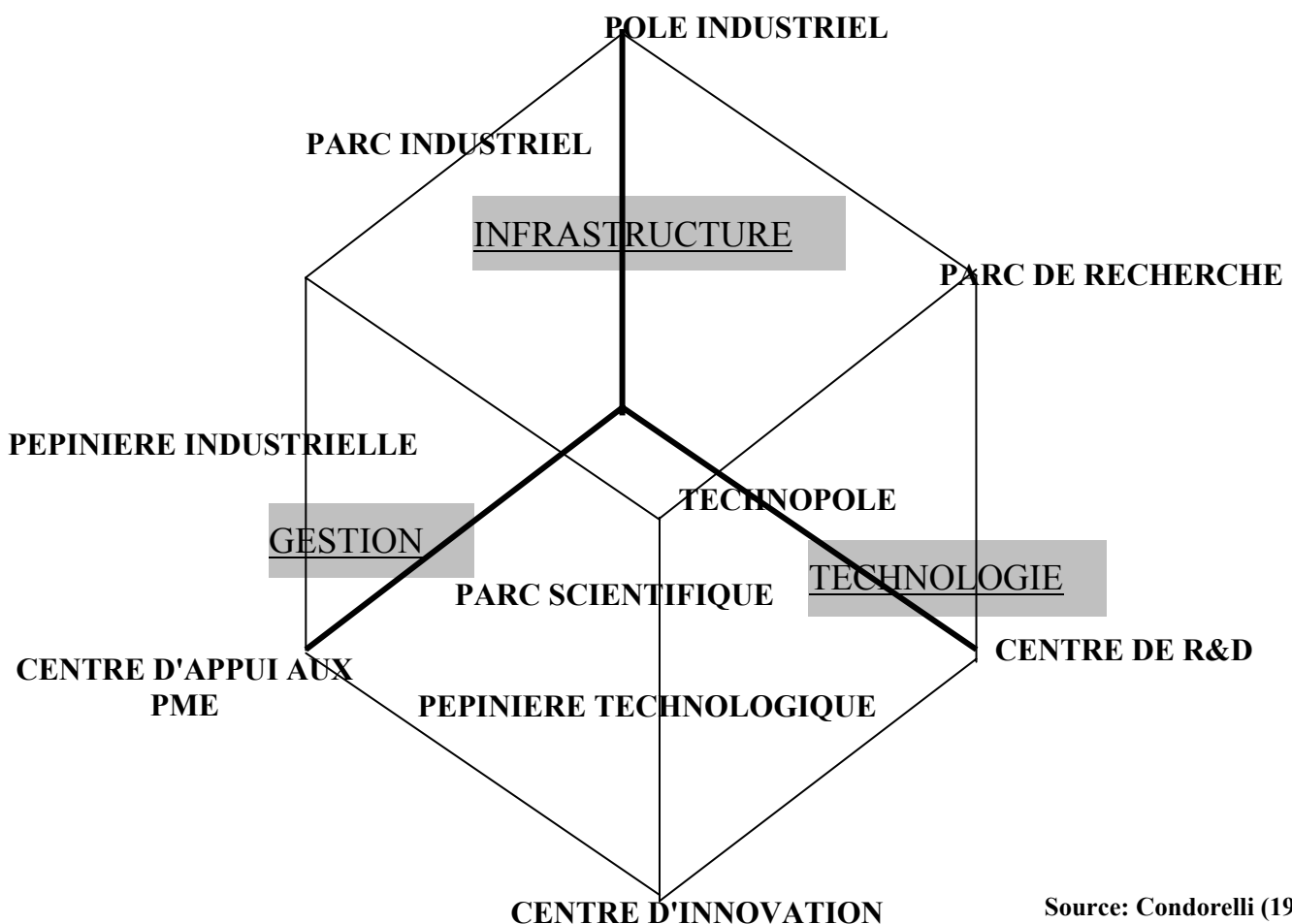
Feeser et Wilard (1989), eux, apportent un autre terme qui mérite d'être discuté ici à savoir *l'organisation incubatrice* qu'ils définissent comme l'endroit où les entrepreneurs ont travaillé avant de le quitter pour créer une nouvelle entreprise. Une définition qui correspond plus à ce que le terme incubateur désigne en français mais qui ne correspond pas du tout à la pépinière d'entreprises.

Lalkaka (1997), transpose la définition littérale même du terme d'incubateur dans le contexte du développement économique. Il explique l'existence d'une pépinière d'entreprises pour soutenir la transformation des entreprises sélectionnées en phase de démarrage mais avec un fort potentiel de croissance en entreprises rentables.

La définition souvent utilisée est celle de l'US Small Business Administration reprise par Udell (1990) et qui décrit la pépinière d'entreprises comme: un bâtiment où les entreprises nouvelles ou en croissance peuvent se loger et travailler à des coûts inférieurs à ceux des endroits conventionnels qui appliquent le prix du marché. Les services de la pépinière d'entreprises sont caractérisés par un accès commun à des services centralisés comme le secrétariat et les assistances administratives, les services de réception ou d'envoi, les salles de conférence, des ordinateurs ou d'autres services d'assistance.

Un autre point qui mérite d'être soulevé lorsqu'on parle de définition est l'existence d'une multitude de concepts qui sont assez proches du concept de pépinière d'entreprises et qui entraîne souvent une confusion ou en quelque sorte un abus d'utilisation du terme de pépinière d'entreprises. Nous n'allons cependant pas donner la définition de chacun de ces concepts (qui ne sont d'ailleurs pas exhaustifs) mais nous dirons tout simplement que Condorelli (1996) utilise le schéma à trois axes (infrastructure, gestion, technologie) ci-dessous pour présenter ce qu'il appelle le **système d'incubation d'entreprises**. Un système d'incubation qui regroupe ces différents concepts et où chaque concept peut ainsi se définir selon la combinaison et l'intensité de l'**infrastructure**, la **gestion** et la **technologie**.

Figure 3: Systèmes d'incubation d'entreprises



Source: Condorelli (1996)

Bien que l'origine du concept de pépinière d'entreprises remonte assez loin comme on a vu précédemment et que le concept est de plus en plus utilisé à travers le monde, il reste toujours difficile de trouver une définition que tout le monde puisse accepter. Il y a plutôt des éléments des différentes définitions que nous allons reprendre et auxquels on va ajouter d'autres éléments pour donner notre définition de la pépinière d'entreprises:

Une pépinière d'entreprises est une entreprise qui offre un environnement favorable aux entreprises en création ou nouvellement créées en les accueillant et en les aidant durant un temps délimité dans un endroit bien délimité. Elle offre des services intégrés mais payants tels que des services communs (fax, secrétariat...), des espaces modulables à louer, des assistances et conseils à des prix préférentiels au début du séjour de l'entreprise locataire. En outre elle permet un partage d'expériences entre les entrepreneurs et un accès facilité au réseau économique industriel local.

1.1.3 Typologie

En terme systémique, le concept de pépinière d'entreprises peut être assimilé à la traditionnelle boîte noire dont on peut retrouver les propriétaires ou sponsors avec tous leurs apports au niveau des inputs et les clients ou entreprises locataires au niveau des outputs. Entre ces deux il y a la pépinière d'entreprises qui fait la transformation. Cette approche systémique nous paraît un moyen facilitant la typologie des pépinières d'entreprises car toutes les typologies rencontrées dans la littérature sont basées sur ces trois éléments du système.

En effet, on rencontre souvent une typologie basée sur les propriétaires ou sponsors des pépinières d'entreprises (Allen, 1985; Albert, 1986; Turgeon, 1987; Feeser & Willard, 1989; Udell, 1990): **public**, **privé**, **universitaire** ou **institution éducationnelle** et d'autres formes **hybrides** issues de la combinaison des trois autres types. Smilor et Gill (1985), ont parlé de pépinière d'entreprises **communautaire**, et **affiliée** à une entreprise privée.

En considérant l'output du système, une typologie selon les catégories de clients visées par la pépinière s'utilise également dans la littérature (Albert, 1986; Turgeon, 1987; Lalkaka, 1997). L'enquête sur les pépinières d'entreprises opérationnelles aux Etats-Unis réalisée par la NBIA (Association nationale des pépinières d'entreprises nord américaines) en 1998, donne ainsi la typologie suivante de **pépinière**: **manufacturière**, **généraliste**, de **services**, **technologique**, **spécialisée** ou d'**intégration**.

Turgeon (1987) cite encore une autre typologie basée sur le type d'installation d'une pépinière, ce qui nous donne trois types: bâtiments inutilisés et abandonnés; nouvelle installation construite à cette fin; pépinière de haute technologie affiliée à l'université. Une typologie qui n'est bien sur pas applicable parce que, en fait, on ne peut pas faire de distinction en utilisant cette typologie.

Rice & Matthews (1995), devant le développement technologique en matière de communication, parlent de **pépinière d'entreprises virtuelle** qui est en fait une base de données à laquelle n'importe quel entrepreneur peut accéder sur internet. Une base de données qui renvoie l'entrepreneur vers un intermédiaire qui a des ressources susceptibles de répondre aux besoins de ce dernier. Ces deux auteurs ont parlé de **pépinière d'entreprises encastrées** -"embedded incubator"- pour désigner les pépinières d'entreprises qui font partie d'une université, d'une société privée, d'une chambre de commerce ou d'un autre organisme de développement économique. Lalkaka & Bishop (1996) parlent aussi d'une **pépinière d'entreprises de pivot** qui possède une équipe

complète de gestion et qui soutient un certain nombre de pépinière d'entreprises satellites tournant avec une équipe réduite. Cette structure pivot-satellite peut réduire les coûts d'exploitation et augmente ainsi les impacts des pépinières d'entreprises.

Lalkaka (1997) apporte un élément basé sur le rayon d'activité de la pépinière en parlant de pépinière d'entreprises de **deuxième génération** pour celles qui offrent leurs services non seulement aux entreprises locataires mais également à celles qui sont en dehors de la pépinière d'entreprises. Une typologie qui se base sur le fait que les pépinières de **première génération** ne s'occupent que des entreprises incubées au sein de ses installations.

Dans les pays en voie d'industrialisation, il y a également des **pépinières d'entreprises internationales** qui visent à attirer des PME ou PMI originaires des pays industrialisés en offrant un environnement d'affaires et des partenariats plus fiables tout en diminuant les risques d'investissements initiaux. Les professionnels expatriés peuvent également constituer une clientèle cible de ce genre de pépinière d'entreprises.

1.1.4 Buts et objectifs

La plupart des auteurs associe chaque fois le ou les objectifs d'une pépinière d'entreprises à la typologie des pépinières d'entreprises selon la dimension des propriétaires ou sponsors. Cependant quel que soit le type considéré, on retrouve chaque fois au niveau des objectifs le thème du développement économique basé sur la création de nouveaux emplois par la création de nouvelles entreprises et de nouveaux produits. Allen & Rahman (1985) parlent même, indépendamment des différents types de sponsors, d'un objectif universel d'une pépinière d'entreprises qui consiste à améliorer les chances de survie des entreprises durant leurs premières années de formation. Smilor et Gill (1985) renforcent cette unicité d'objectif en parlant d'un objectif général d'une pépinière d'entreprises qui consiste à développer des entreprises et à stimuler l'entrepreneuriat.

Rice et Matthews (1995) apportent une nouvelle approche. Ils fixent l'objectif principal d'une pépinière d'entreprises sur sa mission première qui consiste à assurer le développement et la survie de ses entreprises locataires.

Par rapport à ces différents objectifs et missions possibles il est très intéressant d'avoir un consensus entre toutes les parties prenantes, car les objectifs des pépinières d'entreprises en activité étaient souvent contradictoires au début de l'activité. Il y a par exemple des pépinières qui veulent offrir un loyer bon marché à ses locataires tout en poursuivant un objectif d'autonomie financière à moyen terme, ou des pépinières d'entreprises de type éducationnel qui veulent créer des emplois en se focalisant sur le secteur de la recherche et du développement. Ces deux exemples, pris parmi tant d'autres, montrent tout simplement que les objectifs ne sont pas toujours complémentaires et c'est là que la définition et surtout l'acceptation des objectifs par les parties prenantes prennent toute leur importance.

Ces différents points cités ci-dessus mettent en exergue la relation assez étroite entre les types de la pépinière d'entreprises et ses objectifs. Le *tableau 1* résume les différents objectifs que peut avoir une pépinière d'entreprises en fonction de sa typologie.

Tableau 1: Les objectifs d'une pépinière d'entreprises selon sa typologie

TYPOLOGIE		OBJECTIFS
S P O N S O R S	Privée	Diffusion et transfert des innovations technologiques, échanges de nouveaux procédés ou de produits, nouvelles applications technologiques, opportunités d'investissements profitables, développement immobilier (Temali & Campbell, 1984; Allen & Rahman, 1985; Swierczek, 1992; Turgeon, 1986). Réduire les risques d'innovations par des spin-offs, augmenter les sources de sous-traitance.
	Publique	Création d'emplois, diversification économique (du tissu industriel), opportunités de formation, débouchés pour la recherche, contrôle local des entreprises (Temali & Campbell, 1984; Allen & Rahman, 1985; Swierczek, 1992; Turgeon, 1986); Revitaliser l'économie en favorisant les créations d'entreprises viables et pérennes (Albert, 1986).
	Université ou Institut de formation	Débouchés commerciaux des recherches fondamentales et appliquées, débouchés en terme d'emplois pour les sortants, attraction de professeurs et d'étudiants de qualité, image (Temali & Campbell, 1984; Allen & Rahman, 1985; Smilor & Gill, 1985; Turgeon, 1986).
	Hybrides	Développement économique d'une zone ou voisinage industriels (Temali & Campbell, 1984).
	Encastrée	Profit ou opportunités d'investissements (Temali & Campbell, 1985). D'ordre général ces pépinières se spécialisent dans la même activité que celles des entités auxquelles elles sont rattachées. Elles présentent souvent une opportunité de spin-offs.
C L I E N T S	Manufacturière	Location d'espace.
	Service	Location d'espace et optimisation des services.
	Technologie	Diffusion et transfert de technologie.
	Généraliste	Création d'emplois par le biais de la création d'entreprise.
	Spécialisée	Offrir des services spécifiques à la clientèle cible.
	Intégration	Renforcement économique d'une entité cible, par exemple avec une certaine communauté ou une minorité bien précise.
I N F R A S T R.	Avec murs	Assurer la survie et le développement des entreprises locataires de la pépinière d'entreprises.
	Sans murs	Fournir des conseils à un maximum d'entreprises.
	Virtuelle	Aider la création et le développement d'entreprises en mettant tous les services disponibles d'une pépinière d'entreprises classique, à l'exception de l'espace physique, sur un site accessible sur internet.
E V O L U T I O N	1^{ère} Génération	Offre ses prestations aux entreprises locataires uniquement.
	2^{ème} Génération	La pépinière d'entreprises s'occupe non seulement des entreprises locataires mais également des entreprises localisées à l'extérieur de la pépinière d'entreprises ainsi que des ex-locataires (Lalkaka, 1997).
	Internationale	Offrir des opportunités plus sécurisées aux petites et moyennes entreprises internationales, attirer les professionnels internationaux et expatriés. Offrir un environnement et des partenaires d'affaires plus fiables.

1.1.5 Le concept de pépinière d'entreprises

Pour faciliter la compréhension du concept de pépinière d'entreprises, nous pouvons utiliser une analogie avec une pépinière classique *qui est un lieu où l'on cultive les jeunes plantes destinées à être transplantées ailleurs*². Sans entrer trop en détail sur les différents éléments d'une pépinière d'entreprises qui vont être repris plus loin dans ce chapitre, notons que dans un concept de pépinière d'entreprises on a les **parties prenantes** ou les différentes catégories d'acteurs que sont les sponsors, les clients, la communauté au niveau local ou régional et les gestionnaires de la pépinière d'entreprises. Les parties prenantes assurent la pérennité et le fonctionnement de la pépinière d'entreprises et en tirent des avantages et des bénéfices divers selon les différentes catégories.

Les **locataires** sont sélectionnés sur la base de **critères d'entrée** propres à chaque pépinière d'entreprises. Ils bénéficient ensuite de différents services appropriés à leur développement et à leur exploitation. Des services payants mais accessibles aux clients de la pépinière d'entreprises à des prix préférentiels qui sont le plus souvent en dessous du tarif sur le marché (du moins pendant la première année de séjour du locataire). Les clients ou locataires peuvent donc bénéficier: d'un **espace modulable** à loyer modéré; de **services d'assistances et de conseils** (business plan, assistance technique, conseils juridiques, conseils de gestion ou de marketing etc.); de **services communs** tels que secrétariat, comptabilité, de salles de conférence qu'ils paient sur la base d'une utilisation effective de ces services; d'**équipements** informatiques ou de communication qu'ils n'auraient pas pu payer tout seul au démarrage de leurs entreprises.

Le principe de la **réduction des coûts fixes de création et de démarrage** d'entreprise par la mise à disposition de différentes infrastructures et équipements et des services communs payants selon les besoins effectifs de la nouvelle entreprise, voilà le vrai moteur du processus de fonctionnement de la pépinière d'entreprises. Les assistances, conseils et formation complètent ces infrastructures pour améliorer, voire assurer la chance de survie des entreprises locataires.

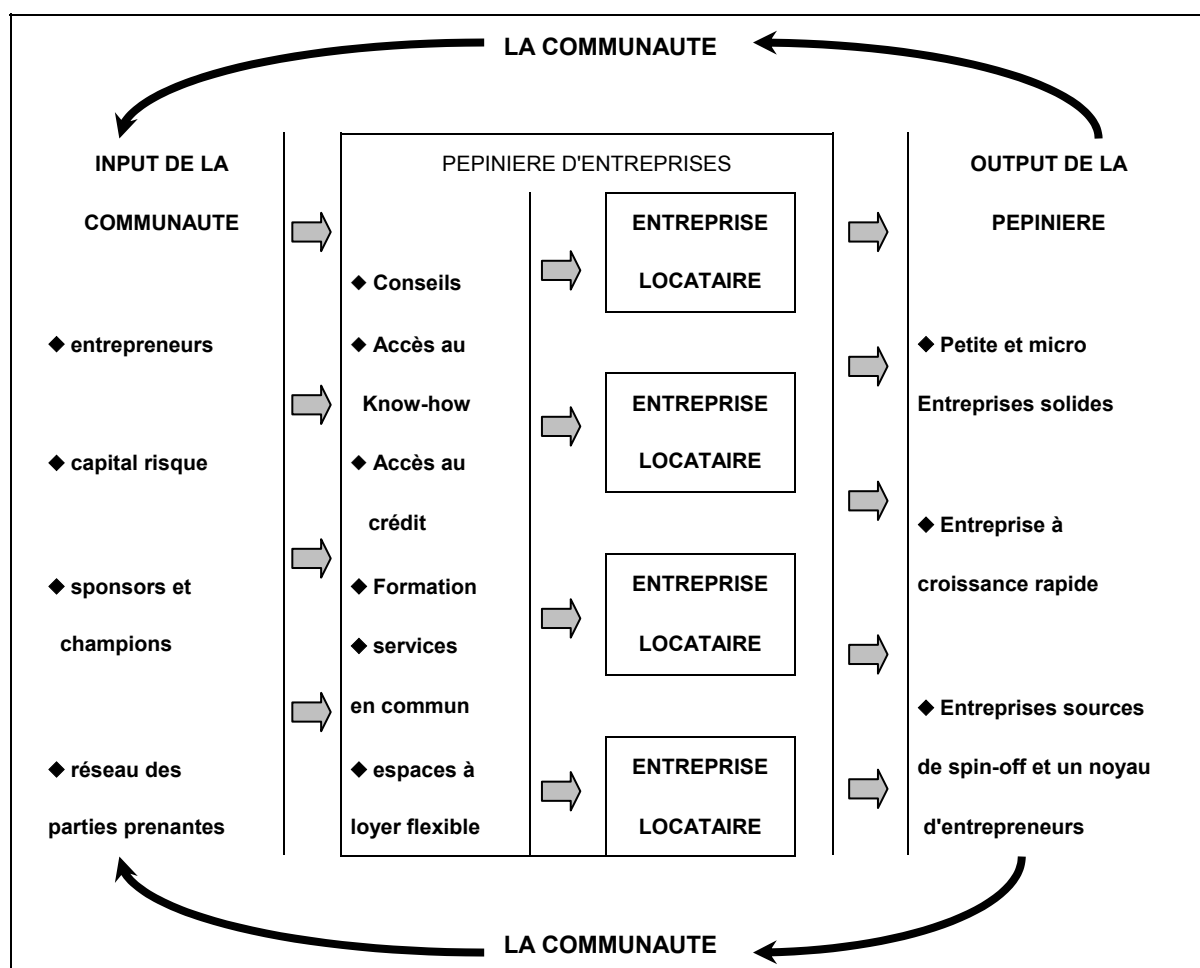
Des contrôles sont effectués tout au long du séjour des locataires. Une fois que les **critères de sortie** bien définis à l'avance sont atteints, ils doivent quitter (au bout de deux à trois ans en général) la pépinière d'entreprises pour permettre à d'autres de bénéficier de cet environnement, ou alors tout simplement parce que le développement de leur entreprise fait qu'ils ne peuvent plus rester dans la pépinière.

L'une des idées derrière ce concept est que les entreprises qui quittent la pépinière d'entreprises s'installent dans la région même, car c'est là qu'elles ont trouvé et noué différents liens nécessaires et utiles au développement de leurs activités. Une réinstallation qui sera synonyme du renouvellement du tissu industriel voir même du renforcement de celui-ci par la constitution d'un groupe d'entrepreneurs qui sont bien formés et qui ont le savoir-faire permettant ainsi d'assurer l'entrepreneuriat dans la région. L'autre idée sous-jacente à la sortie et à la réinstallation des entreprises locataires de la pépinière d'entreprises c'est que celles-ci, une fois sorties, vont normalement croître et que la création d'emplois sera assurée. Une création d'emploi qui se répercutera sur le pouvoir d'achat non seulement des individus concernés directement mais on aura aussi des effets indirects sur toute la région.

² Définition tirée du dictionnaire Larousse

Ces différentes idées directrices d'une pépinière d'entreprises sont censées pouvoir répondre au moins partiellement aux différents besoins et attentes de toutes les parties prenantes pour que le système puisse se pérenniser. Les acteurs qui sont en amont attendent certains résultats pour pouvoir continuer à soutenir le système de pépinière d'entreprises en terme d'input. Les acteurs qui sont en aval vont constituer à leur tour un "input" au système pour constituer une boucle. Des résultats qui constituent non seulement une sorte de condition de continuité de leurs engagements mais aussi des résultats qui seront à la base de nouveaux engagements en amont et qui ferment ainsi la boucle du système de pépinière d'entreprises comme le montre la *figure 4*. Notons juste que le terme de communauté utilisé dans ce graphe représente les collectivités publiques locales, les candidats entrepreneurs potentiels qui pourront rejoindre la pépinière, les sponsors et toutes les autres parties prenantes qui apportent chacun à leur niveau un élément au bon fonctionnement de la pépinière. Cette communauté est limitée au niveau régional de l'implantation physique du site.

Figure 4: Le processus d'incubation d'entreprises



Adapté de Rice & Matthews, 1995

1.1.6 Les expériences internationales

Actuellement des expériences de pépinière d'entreprises sont tentées un peu partout dans le monde, dans différents continents. Bon nombre de gouvernements ont adopté le concept de

pépinière d'entreprises comme un moyen pour créer de petites entreprises et par la même occasion comme possibilité de renforcer le secteur privé. Ce phénomène de mode de pépinière d'entreprises est repris par les bailleurs de fonds des pays en voie de développement qui mandatent souvent l'ONUDI. C'est l'un de ces organismes qui possèdent actuellement le savoir-faire et les outils nécessaires pour mener à bien une étude de faisabilité d'un tel projet. L'étude menée par Lalkaka (1997) estimait le nombre de pépinière d'entreprises en activité dans le monde à 2000 unités, dont 500 sont opérationnelles dans les pays en voie de développement ou en transition économique. Le taux de croissance annuel d'implantation de pépinières d'entreprises dans ces pays devrait se situer autour des 20%.

1.2 LES ACTEURS OU PARTIES PRENANTES

Davidson & Gauthier & Oudot (1986) parlent de la pépinière d'entreprises comme d'un outil puissant de développement économique et de stimulation de l'entrepreneuriat à condition qu'elle s'appuie sur une forte mobilisation des ressources locales. La mobilisation des ressources locales évoquée ici nous entraîne à voir l'importance des différents acteurs au niveau local, national et international dans la conception, la réalisation et l'exploitation d'une pépinière d'entreprises.

Les acteurs sont constitués par toutes les entités qui ont un intérêt quelconque dans la réalisation et le développement d'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises. Rice & Matthews (1995) ont identifié plusieurs catégories de ces parties prenantes: les **sponsors**, les entreprises **locataires**, la **communauté**, le **réseau de compétence**, le **conseil d'administration**, les **gestionnaires** de la pépinière d'entreprises. Ce sont d'ailleurs à quelques exceptions près les différentes catégories de parties prenantes qu'on retrouve dans la littérature.

L'identification de ces différents acteurs afin d'analyser leurs intérêts et besoins ainsi que les rôles qu'ils devraient jouer est d'une importance vitale pour la réussite du projet d'implantation de la pépinière d'entreprises. Ainsi par rapport à cet objectif d'implantation et de développement d'une pépinière d'entreprises, nous allons analyser: les sponsors qui jouent un rôle très important dans la réalisation et l'exploitation du projet; les locataires qui sont la raison d'être même de la pépinière d'entreprises; le gouvernement pour le rôle clé qu'il joue dans ce genre de projet (surtout dans les pays en voie de développement) et enfin les organismes internationaux qui sont de plus en plus appelés à participer d'une manière ou d'une autre à la réalisation des projets d'implantation de pépinière d'entreprises.

Meeder (1993) généralise encore plus les parties prenantes en considérant toutes les parties qui ont démontré leur volonté dans la mise en place du programme de pépinière d'entreprises depuis le début du projet.

1.2.1 Les sponsors

Rice & Matthews (1995) décrivent les sponsors comme des individus ou des organisations qui contribuent financièrement au soutien de la pépinière d'entreprises en tant qu'entreprise. Ils apportent leurs contributions ou servent d'organisation parentale pour la pépinière d'entreprises, par exemple les universités, les grandes sociétés, les organismes de développement économique, une organisation communautaire et des entités gouvernementales. Les sponsors n'apportent cependant pas nécessairement de contributions financières, ils peuvent également fonctionner comme intermédiaires

efficaces pour persuader ou influencer d'autres organisations à participer à la réalisation ou à l'exploitation de la pépinière d'entreprises.

1.2.1.1 Les différentes catégories et motivations des sponsors

➤ Sponsors privés:

Il y a des pépinières d'entreprises qui sont créées suite à des initiatives privées. On cite assez souvent les deux cas classiques:

- de la British Steel Company qui a donné naissance à la société privée anglaise Job Creation Ltd. Celle-ci a réalisé plusieurs pépinières d'entreprises dans différents pays, souvent dans des zones de reconversion économique (Turgeon, 1987)
- et de Control Data qui a créé une équipe de réflexion sur la mise en place des Business and Technology Center qui sont considérés comme des pépinières d'entreprises pour la communauté avoisinante et qui est devenu depuis l'un des spécialistes en matière de création et de lancement de tels projets (Plosilla & Allen, 1984).

Il y a aussi d'autres grandes sociétés comme Thomson qui ont créé des pépinières d'entreprises sur leurs sites afin d'encourager et d'accueillir les spin-offs potentiels. La motivation ici est une forme de réduction des risques liés à l'innovation, mais aussi une manière d'assurer une nouvelle source de sous-traitance fiable et possédant la même culture d'entreprise. Il y a donc une synergie assurée entre le propriétaire de la pépinière d'entreprises et les locataires. Le cas de la vallée cryogénique en Oxfordshire illustre parfaitement cet effet de synergie en terme de débouchés et de sous-traitance pour la nouvelle entreprise (Lawton Smith, 1991).

Les motivations de ces sponsors privés se résument en un mot: le **profit**. Une motivation qui peut prendre la forme de participation à hauteur d'un certain pourcentage du capital des nouvelles entreprises créées au sein de la pépinière d'entreprises.

D'autres grandes sociétés qui se retirent d'un site ou d'un pays sont intéressées par un projet de pépinière d'entreprises dans le cadre de leurs plans sociaux de remplacement des employés victimes de la restructuration ou du retrait. Mais les pépinières d'entreprises peuvent aussi représenter une contribution sociale de la part de ces sociétés privées à la communauté.

La rémunération pour les sponsors privés peut aussi se matérialiser en fonction du nombre d'emplois créés par les nouvelles entreprises qui ont démarré dans la pépinière d'entreprises.

En France on peut aussi relever le cas de la société Techstart qui est un essaimage de la société américaine Control Data dont les fondateurs sont issus de la première équipe de concepteurs de pépinière d'entreprises de la société mère au début des années 70. Une société qui est une pépinière d'entreprises pour les entreprises en phase de démarrage mais qui fonctionne aussi comme une société qui s'est spécialisée dans le lancement de

nouvelles pépinières d'entreprises. Une activité qui lui assure une certaine rentabilité financière.³

En terme de sponsors privés on retient également la présence des propriétaires immobiliers qui créent des pépinières d'entreprises dans le but de rentabiliser leurs investissements immobiliers car les locataires des pépinières vont s'installer dans leur parc immobilier quand ils sortent de la pépinière d'entreprises. La rentabilité de l'espace disponible est la motivation principale dans cette catégorie de sponsor. C'est le cas par exemple d'un projet en préparation au niveau de l'aéroport d'Orly à Paris qui va bientôt lancer une pépinière d'entreprises.

➤ **Sponsors publics:**

Les premiers projets de pépinières d'entreprises en France rentrent dans cette catégorie de sponsors. Elle regroupe en fait différentes collectivités publiques (commune, département, région, Etat, chambres de commerce, grandes écoles etc.). La rentabilité financière n'est pas toujours programmée dans ce genre de projet qui bénéficie souvent d'énormes subventions d'investissement et d'exploitation.

Turgeon (1987) explique assez bien les motivations des sponsors publics en affirmant que lorsque les propriétaires des pépinières d'entreprises sont un gouvernement ou un organisme de développement économique régional, les objectifs se résument souvent à la création d'emplois ou à la diversification du tissu industriel. Par ailleurs les objectifs secondaires sont l'accroissement de l'assiette fiscale, la réutilisation de bâtiments inutilisés, la création d'une image d'une région de développement ou des impôts supplémentaires qui permettront de soutenir d'autres organisations ou d'autres projets de développement.

Dans les pays en voie de développement c'est cette forme de sponsor qu'on rencontre le plus souvent, car le développement du secteur privé est devenu le leitmotiv des gouvernements. Ils ont adopté le concept de pépinière d'entreprises comme principal outil pour atteindre cet objectif.

Dans le cas des sponsors publics on peut également citer le cas de différentes agences fédérales aux USA qui peuvent participer financièrement au niveau de l'étude de faisabilité d'une pépinière d'entreprises dans certains domaines. Il y a par exemple l'U.S Department of Defense qui aide en cas de transformation d'une ancienne base militaire en pépinière d'entreprises ou le Farmer's Home Administration qui participe au projet de pépinière d'entreprises focalisée sur l'agriculture ou ses produits (Meeder, 1993).

➤ **Sponsors éducationnels:**

Des Universités ou des institutions de formation sont également derrière des projets de création de pépinières d'entreprises. L'une des plus anciennes et la plus connue parmi les pépinières universitaires est l'University City Science Center à Philadelphie aux USA qui appartient à un consortium de 28 universités, collèges et des écoles de médecine.

³ Informations tirées de la discussion avec M. Lenoir-Deulovol (l'un des concepteurs de la première vague de pépinières d'entreprises de Control Data)

Les motivations pour les propriétaires sont alors les applications et les débouchés des recherches fondamentales, les débouchés en terme d'emplois pour les sortants de ces institutions, l'amélioration de l'image de l'institution afin d'attirer des professeurs et des étudiants de qualité ou encore le transfert de technologie. L'utilisation optimale des équipements des laboratoires est aussi l'une des raisons avancées par ces sponsors éducationnels. Dans le cas des pépinières d'entreprises à sponsors éducationnels, les locataires sont en fait des spin-offs de projets de recherches académiques, comme l'affirment Campbell & Temali (1984).

➤ **Sponsors communautaires:**

Il y a des régions qui ont été désertées par le secteur privé parce que jugées non rentables et où les programmes publics ont très peu d'impacts ou même des impacts négatifs. Dans ces cas-là, des groupes communautaires ont créé des pépinières d'entreprises à but non lucratif pour compenser ces lacunes. Les deux raisons principales des groupes communautaires sont: la **création d'emplois** pour leurs chômeurs ou leurs résidents dépourvus de moyens et la **stimulation** de l'économie de la communauté à bas revenu en y apportant plus de transactions, en créant plus de consommations, en y injectant et en y retenant plus de richesses.

➤ **Sponsors internationaux:**

Dans cette catégorie de sponsors on note surtout la présence des organismes de développement internationaux ou d'organismes non gouvernementaux. Dans ce cas-ci la création et l'implantation d'une pépinière d'entreprises rentrent tout simplement dans leur programme d'activité dans une région ou un pays spécifique.

1.2.2 Les clients - locataires

Les locataires ou les clients de la pépinière d'entreprises constituent l'élément essentiel du système d'incubation d'entreprises car ils sont la raison d'être du concept. Certains projets de création de pépinière d'entreprises diffèrent selon les catégories de clients potentiels visés. Lorsqu'on parle de clients des pépinières d'entreprises, on distingue trois grandes catégories :

- les **locataires** (tenants) : des entreprises localisées dans la pépinière d'entreprises,
- les **ex-locataires** (graduates) : des entreprises installées à l'extérieur après avoir rempli les conditions de sortie de la pépinière d'entreprise,
- les **affiliés (ou clients externes)** : des entreprises qui bénéficient des services d'une pépinière d'entreprises tout en ne faisant pas partie des deux premières catégories.

Pour la suite nous allons surtout nous focaliser sur les locataires.

1.2.2.1 Les différentes catégories de locataires

- La première remarque à faire à ce niveau est la catégorie **basée sur le cycle de vie** des locataires. En effet bon nombre de pépinières d'entreprises ciblent plutôt les entreprises en création ou nouvellement créées et elles en font un de leurs critères d'entrée. Cet élément prend toute son importance par rapport au concept de pépinière d'entreprises de deuxième génération telle que proposé par Lalkaka (1997). Un

concept qui vise des entreprises qui sont à des phases de développement différentes (à l'intérieur ou à l'extérieur de la pépinière d'entreprises).

- L'autre différence à faire en terme de locataire est **l'appartenance à un secteur spécifique**. Il y a des pépinières d'entreprises spécialisées dans un secteur bien déterminé (souvent de la haute technologie) et d'autres qui sont généralistes où l'on retrouve des clients qui viennent de différents domaines. Dans les pépinières d'entreprises par secteur on retrouve presque tous les domaines (haute technologie, biotechnologie, bois et dérivés, alimentaire, bijouterie, manufacture légère, équipements musicaux, équipements électriques, fabrication métallique et mécanique, chimie etc.).
- **L'appartenance à un groupe de pair** (un groupe qui a quelque chose en commun) constitue également une catégorie de clients pour une pépinière d'entreprises. Dans cette catégorie on peut citer l'exemple d'une pépinière pour la communauté noire dans certains endroits aux Etats-Unis (ex. à Philadelphie, Pennsylvanie). Un autre exemple de pépinière d'entreprises rencontrée dans la pratique regroupe de petites et moyennes entreprises créées par des femmes (Mississippi, Uzbekistan). Au Pakistan on parle du cas d'une pépinière d'entreprises qui regroupe uniquement des officiers retraités de l'armée. Il y a également quelques pépinières qui ciblent uniquement les entrepreneurs qui sont intéressés à développer de la nouvelle technologie, mais pas la haute technologie. Toujours dans cette catégorie de clients on relève aussi l'existence de pépinières qui visent les chômeurs en vue de faciliter leur réintégration dans la vie économique.
- **L'appartenance à une origine** constitue assez souvent une catégorie de clientèle pour certaines pépinières d'entreprises. On a par exemple le cas des entrepreneurs chinois dans l'Etat du Massachusetts (USA) qui sont accueillis dans une pépinière d'entreprises spécialement conçue pour eux. Après l'éclatement de l'ex-Russie, l'arrivée massive de juifs d'origine russe (savants et ingénieurs) en Israël a incité l'Etat hébreu à créer une pépinière d'entreprises spécialement pour eux.
- **L'appartenance à la même organisation incubatrice** caractérise en fait l'encouragement des spin-offs par certaines grandes sociétés privées. Elles créent des pépinières d'entreprises sur leurs sites même de production pour accueillir leurs ex-employés attirés par la création d'entreprises. La motivation principale ici c'est de favoriser l'innovation tout en réduisant les risques pour la société. C'est aussi un moyen pour eux de multiplier la source de sous-traitance plus fiable qui est en plus imprégnée par la culture de l'entreprise et en connaissance parfaite des normes et exigences de la maison mère.

On peut dire que la liste donnée ici n'est pas exhaustive car il reste encore beaucoup d'autres catégories de clients non citées. Cependant, il faut noter que le fait d'appartenir à l'un ou l'autre groupe ne donne pas nécessairement le droit de rentrer dans ces pépinières, car il y a encore d'autres critères d'entrées spécifiques à chaque cas. La viabilité et la rentabilité du projet complètent souvent les autres critères.

1.2.2.2 Attentes et motivations des clients

Quel que soit le groupe d'appartenance des clients, les attentes et motivations principales des clients se résument dans la recherche d'un environnement favorable à la création d'entreprise dans un premier temps et à sa survie et surtout à sa croissance dans un second temps. Ces clients potentiels rentrent donc en général dans une pépinière d'entreprises dans

l'espoir de pouvoir surmonter plus facilement les obstacles liés à l'entrepreneursip tels que: recherche d'espace approprié à l'activité envisagée, recherche de fonds, manque ou lacune au niveau de la capacité de gestion, recherche de savoir-faire extérieur, environnement hostile ou inconnu, le partage des expériences, recherche de débouchés etc.

Les attentes des clients concernent en fait les différentes phases du cycle de vie de leur entreprise. Ils attendent ainsi un suivi et un accompagnement qui va leur permettre de bien préparer leur projet durant la phase de conception. Avoir des aides et conseils pour tout ce qui concerne l'étude de faisabilité du projet. Cette attente va se transformer en aide et conseils sur le montage financier du projet et la constitution réelle de la nouvelle entreprises durant la phase de réalisation. Pendant la phase de lancement, les clients attendent une aide effective en matière d'intégration dans le tissu économique local et en recherche de débouchés. Les clients espèrent maîtriser le plus rapidement et le plus solidement possible tout ce qui concerne la gestion de leur entreprise durant leur séjour dans la pépinière. L'autre attente importante durant cette même période est la constitution grâce à l'aide de la pépinière d'un portefeuille d'affaires suffisant pour mieux aborder la période après le séjour dans la pépinière.

Les attentes ne s'arrêtent cependant pas avec la sortie de la pépinière car les ex-locataires espèrent toujours être associés à la vie de la pépinière d'entreprises et pouvoir recourir à ses services selon les circonstances.

D'autres attentes, plutôt liées à l'appartenance à une origine peuvent également entrer en jeu, on peut citer par exemple la barrière linguistique, l'intégration sociale et économique dans un nouveau pays etc. On rentre dans une pépinière d'entreprises de notre communauté d'origine parce que cela va nous permettre d'être tout de suite productif même si on ne maîtrise pas encore la langue et l'environnement du nouveau pays hôte. Le cas des Coréens du Sud qui intègrent la pépinière d'entreprises des "Coréens du Sud" aux Etats-Unis à leur arrivé dans ce pays illustre parfaitement cette attente.

1.2.3 Le gouvernement

Dans les pays industrialisés, le gouvernement ou l'Etat en général est un partenaire ou sponsor comme un autre dans un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises. En considérant les premières vagues d'expériences en matière de pépinière d'entreprises en France ou aux Etats-Unis par exemple, on sait que les gouvernements ont joué un rôle prépondérant et décisif dans les réalisations et exploitations dans la majorité des cas. Le gouvernement ou l'Etat est avant tout un sponsor en terme d'installation par la mise à disposition de terrains ou de bâtiments (à réhabiliter ou à construire). Il joue ensuite le rôle de facilitateur au niveau administratif par l'octroi de divers sortes d'avantages (administratifs, fiscaux, douaniers, etc.) à la pépinière d'entreprises et par la même occasion il assure les conditions d'attraits pour les clients potentiels qui veulent s'établir dans la région pour pouvoir bénéficier à leur tour de ces avantages.

Pour différents gouvernements, la pépinière d'entreprises est un outil de développement économique régional et, à ce titre, la motivation principale est la création d'emplois par la création d'entreprises ou la redynamisation ou la diversification du tissu économique.

Pour les pays en voie de développement, le gouvernement joue un rôle moins important en tant que sponsor financier ou bailleur de fonds (dû au manque chronique de moyens financiers ou d'installations susceptibles d'abriter une pépinière d'entreprises) mais son rôle est crucial dans la réalisation d'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises. En effet, comme le souligne Fromhold-Eisebith (1998), dans son analyse d'un modèle de

réseau de développement régional orienté sur les innovations dans les pays nouvellement industrialisés (cas de la région de Bangalore), l'Etat est un facteur très influençant non seulement par sa politique et ses interventions générales (mise en place du cadre de développement économique incitatif à la création d'entreprise, impulsion pour le développement du secteur privé, industrialisation à base technologique du pays, mise en place des infrastructures etc.) adoptées pour le pays, mais aussi par le poids du secteur public qui constitue souvent une source importante d'entrepreneurs potentiels. Le programme de désengagement de l'Etat du secteur productif adopté dans plusieurs pays en voie de développement et le cortège de privatisation qui s'ensuit constituent également un potentiel d'entrepreneurs susceptibles d'avoir besoin d'une structure comme la pépinière d'entreprises.

1.2.4 Les organismes internationaux

Depuis la moitié des années 90, on parle de plus en plus de pépinières d'entreprises internationales. Ceci implique bien entendu la présence de partenaires, voire de clients étrangers. Du point de vue de l'implantation d'une pépinière d'entreprises nous allons analyser les différentes organisations internationales qui peuvent apporter un plus pour la réalisation d'un tel projet. Dans ce sens il y a l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel qui aide plusieurs pays actuellement dans la réalisation d'une pépinière d'entreprises. Les différentes associations qui regroupent des pépinières d'entreprises ou tous les gens qui s'intéressent au concept constituent également un point qui mérite d'être analysé. Finalement il y a aussi différents organismes non gouvernementaux qui jouent un rôle non négligeable dans un tel projet. Des programmes multilatéraux existent également dans le domaine de la création et du lancement de pépinière d'entreprises.

1.2.4.1 L'Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel ONUDI

L'aide aux petites et moyennes entreprises constitue l'un des programmes adoptés par l'ONUDI pour accomplir sa mission première qui est la promotion et la réalisation du développement industriel. C'est donc tout naturellement que cette organisation utilise le concept de pépinière d'entreprises comme outil de développement industriel. En matière de pépinière d'entreprises, l'ONUDI possède actuellement le savoir-faire en tant qu'agent d'exécution technique grâce à la réalisation de projets dans différents pays (Turquie, Colombie, Pologne, Brésil, Chine, Nigeria, Tchéquie, Roumanie, Ouzbekistan etc.). Elle participe également à plusieurs projets en cours actuellement à travers le monde (Bahrein, Tunisie, Côte d'Ivoire, Madagascar etc.).

En se basant sur ses différentes expériences, l'ONUDI est devenue un élément indispensable (peut être même incontournable) pour les pays en voie de développement au niveau des projets d'implantation de pépinières d'entreprises. En effet de par sa mission générale, elle possède déjà toutes les compétences en terme de création et de développement d'entreprises. Elle peut ainsi apporter des conseils et assistances tout au long du processus de création et de développement d'une pépinière d'entreprises: étude de faisabilité, implantation, formation des dirigeants, mise en réseau au niveau international de la nouvelle pépinière d'entreprises, évaluations. L'ONUDI a également développé des logiciels qui aident à la réalisation d'un projet de pépinière d'entreprises et elle a mis en place un site internet (<http://www.unido.org/doc/what.htmls>) où l'on peut accéder à la

partie programme de pépinière d'entreprises de l'organisation avec différentes options possibles (quelques exemples de pépinières d'entreprises, des services et outils qui peuvent aider tous les intéressés au concept, des informations etc.).

1.2.4.2 Les associations des pépinières d'entreprises

La mise en réseau des entrepreneurs locataires d'une pépinière d'entreprises est l'un des avantages avancé pour ce concept. Etant donné qu'une pépinière d'entreprises est une entreprise comme une autre, elle peut aussi bénéficier d'une synergie apportée par le fait d'être intégrée dans un réseau, d'où la création des associations nationales ou/et internationales de pépinières d'entreprises.

Des associations qui, à l'instar de la National Business Incubation Association (<http://www.nbia.org/>) aux Etats-Unis, sont très actives en matière de promotion et de réalisation des projets d'implantation de pépinière d'entreprises. Ces associations réalisent des études sur le concept pour pouvoir améliorer la performance des pépinières d'entreprises, elles préparent également des documentations, publications ou guides divers. Les membres de ces associations peuvent également bénéficier de différentes sortes de formation, d'information et de réseau de ressources qui sont difficilement accessibles aux professionnels non membres. Des conférences sont organisées régulièrement par ces associations afin de donner à ses membres l'occasion de se constituer un réseau et de bénéficier ainsi des expériences vécues par les autres pépinières d'entreprises toujours en activité. Mais ces conférences sont en fait ouvertes à tous ceux qui s'intéressent au concept de pépinière d'entreprises.

Actuellement la NBIA, qui est une association des pépinières d'entreprises nord américaine, regroupe d'autres pépinières d'entreprises de différentes nationalités (Corée, Japon, Australie, Suède, Finlande, Brésil, Israël, Colombie, Afrique du Sud, Inde, Lituanie etc.). La NBIA est la référence en matière de pépinière d'entreprises, mais on constate que le mouvement de création d'association nationale commence également à se répandre dans différents pays en se basant sur ce modèle américain. Ainsi on peut parler de plusieurs associations qui se sont formées ces trois dernières années:

- ANPROTEC, qui est l'association des pépinières d'entreprises au Brésil possède actuellement une centaine de membres.
- ANZABI ou Australian and New Zealand Association of Business Incubation (<http://www.ozemail.com.au>).
- EIA ou Egypt Incubator Association, qui regroupe 40 pépinières d'entreprises en Egypte, est actuellement la seule association de ce genre sur le continent Africain.
- ELAN, qui regroupe les pépinières d'entreprises en France (<http://www.pepinieres-elan.asso.fr>).
- IAFIN en Finlande est une association des pépinières d'entreprises qui œuvre au niveau national et qui essaye de développer un standard national en terme de processus d'implantation ou de processus d'évaluation.
- JANBO ou Japan Association National Business Incubator Organisation qui regroupe une centaine de pépinières d'entreprises au Japon.
- UKBI ou United Kingdom Business Incubation (<http://www.ukbi.co.uk>).

- La Chine, qui se caractérise par des pépinières d'entreprises énormes, commence aussi à s'organiser en association.

1.2.4.3 Les organisations non gouvernementales - ONG

D'autres organismes d'aide qui sont présents dans plusieurs pays en voie de développement ont choisi de soutenir les programmes de soutien à la promotion de la création des petites entreprises depuis quelque temps. Le concept de pépinière d'entreprises est souvent adopté par ces organismes comme l'un des outils de réalisation de leurs programmes. En guise d'exemple donné par Lalkaka (1997) on peut citer le cas de:

- la création d'une pépinière d'entreprises pour les femmes à Naplouse en Palestine par une ONG Italien, le COSPE (Cooperation for Advancement of Developing Countries),
- la création de pépinières d'entreprises en Palestine et en Syrie par la Fondation Frederick Ebert,
- l'Ukraine et la Pologne où des Fondations américaines ont mis sur pied des pépinières d'entreprises pour des communautés ethniques,
- Khyrgistan qui a bénéficié d'une ouverture d'une pépinière d'entreprises par l'agence de coopération internationale de la Turquie ou TICA pour accueillir des joints venture de petites entreprises turques et khyrgises.

Ces exemples ne sont pas exhaustifs, mais ils nous donnent juste une idée sur la part de plus en plus importante que prend le concept de pépinière d'entreprises dans les programmes d'aide ou de support fournis par les divers organismes privés aux pays en voie de développement. Ces organismes peuvent également participer à des projets d'implantation de pépinière d'entreprises en mettant à disposition des experts pour certaines phases du processus.

1.3 MODELE DESCRIPTIF D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES

Dans la littérature existante actuellement sur le concept de pépinière d'entreprises on ne trouve en général que des ouvrages ou articles descriptifs, surtout pour ceux qui sont sortis durant les années 80. Nous allons donc essayer d'esquisser un modèle descriptif d'une pépinière d'entreprises en reprenant et en résumant les différents éléments rencontrés dans la revue de la littérature. Dans cette partie nous allons traiter les éléments qu'on pourrait qualifier de statiques (caractéristiques, structures, services offerts, admission et sortie, le financement) du concept de pépinière d'entreprises et le processus d'implantation qu'on qualifiera d'élément dynamique.

1.3.1 Les caractéristiques

Indépendamment des différents types de pépinière d'entreprises existants (cf. paragraphe 1.3) il y a des caractéristiques que l'on retrouve dans toutes les pépinières d'entreprises. Lalkaka (1997) les résume comme suit:

- un espace de travail octroyant des équipements et installations partagés, des services de conseils ciblés, une interaction entre les entreprises locataires;

- une petite équipe de gestion capable de détecter assez tôt les opportunités et menaces pour les entreprises locataires à travers un large réseau de professionnels et amis parmi la communauté locale;
- des critères de sélection rigoureux (souvent basés sur le taux de survie);
- gestion de la pépinière comme une entreprise autonome et rentable une fois qu'elle est bien établie;
- besoin d'un soutien initial en terme d'installation et d'exploitation jusqu'à ce que les rémunérations des services offerts couvrent les dépenses d'exploitation de la pépinière d'entreprises.

Ces caractéristiques assez générales englobent les différentes caractéristiques trouvées par d'autres auteurs au début des années 80 où l'on commençait vraiment à s'intéresser au concept de pépinière d'entreprises. Ainsi pour Plosila et Allen (1985), une pépinière d'entreprises a trois caractéristiques: loyer intéressant (en dessous de ce qui se fait sur le marché), un ensemble de services facilitant le développement des entreprises rentables, existence de politique et de procédures d'entrée et de sortie.

On peut voir ici une évolution majeure à travers le temps car au début tout était focalisé sur l'espace et les différents services intégrés au sein d'une pépinière d'entreprises. Depuis les années 90 on considère de plus en plus la pépinière d'entreprises comme une entreprise et on pense qu'à ce titre il faut la gérer comme une entreprise avec des objectifs de rentabilité et d'autonomie financière à court terme (par opposition au fait où elle était uniquement considérée comme un support à la création de petites entreprises). Parmi les caractéristiques habituelles d'une pépinière d'entreprises, on relève également que le développement économique qu'on peut espérer de la part d'une pépinière d'entreprises se situe au niveau régional. D'après les experts sur le terrain, son rayon d'action se situe à 50 km autour de sa zone d'implantation, c'est-à-dire que les candidats entrepreneurs qui séjournent dans une pépinière d'entreprises habitent souvent dans un rayon de 50 km autour de celle-ci. Cette distance est également valable pour l'implantation des entreprises qui sortent de la pépinière d'entreprises.

1.3.2 La structure organisationnelle

Comité de projet/travail:

Dans un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises, il y a bien évidemment l'initiateur du projet appelé assez souvent le *lead sponsor organization*. Cependant, vu que la pépinière d'entreprises est constituée de plusieurs réseaux imbriqués (réseau entre les locataires, réseau entre les fournisseurs de services et sponsors, réseau entre ces deux catégories etc.), l'implication de ces différentes entités est l'une des conditions qui assurent le succès du projet. Plusieurs auteurs insistent donc sur la création dès le début du projet d'un comité de travail local dirigé par l'initiateur mais un comité où on retrouve également les personnes clés de la vie économique et politique locale. L'importance de ces implications personnelles depuis la formulation jusqu'à l'implantation même du projet a été relevée dans les premières années d'application du concept et n'a cessé de prendre son importance à travers le temps. L'établissement du comité de travail va en effet constituer un élément clé en terme de sensibilisation pour le projet, en terme de crédibilité du projet et finalement en terme de recherche de sponsors.

Conseil d'administration:

D'après le manuel sur les pépinières d'entreprises de l'U.S Small Business Administration (1985), il est très important de choisir des preneurs de décision dans leurs professions respectives et des représentants des différentes parties prenantes au projet comme membres de ce conseil d'administration. C'est le conseil d'administration qui va superviser l'exploitation de la pépinière d'entreprises et qui assure la crédibilité et l'expertise au projet. La constitution du conseil d'administration diffère selon le type de pépinière d'entreprises considéré, et plus particulièrement pour les pépinières d'entreprises de type privé. Mais en général on retrouve des représentants du gouvernement, du secteur privé, des institutions ou établissement éducationnel et d'autres organismes-clés importants dans la vie politique et économique de la région. Il est clair que ceci est uniquement valable pour les pépinières d'entreprises avec une forme juridique de type société anonyme.

Comité de sélection ou d'experts:

Ce conseil de sélection peut prendre plusieurs formes selon le type de pépinière d'entreprises considéré. Dans certains cas ce comité n'existe pas car c'est le conseil d'administration qui sélectionne les futurs locataires. Dans d'autres cas par contre ce comité existe et assiste le responsable de la pépinière d'entreprises dans la sélection des entreprises ainsi qu'à l'amélioration du "produit" pépinière par l'apport de leurs expertises différentes. Dans les premières expériences de pépinières d'entreprises publiques en France, ce comité de sélection était même assuré par une équipe communale ou dirigé par le maire. Un fait qui est encore une fois à l'origine de l'exigence de considérer la pépinière d'entreprises comme une entreprise et que par conséquent sa gestion doit revenir aux professionnels y travaillant ou issus du secteur privé mais ne doit pas être laissée aux fonctionnaires.

Direction:

Le directeur de la pépinière d'entreprises est le premier responsable du succès ou de l'échec de celle-ci et il est, à ce titre, un véritable chef d'entreprise avec les obligations qui en découlent. Il est vraiment le centre nerveux du système car il assure: l'animation interne (du staff et des locataires), la promotion à l'extérieur, le lien avec les sponsors, la première responsabilité vis-à-vis du conseil d'administration, la recherche de financement selon les différentes phases de vie de la pépinière d'entreprises et souvent il est le premier concerné dans la sélection des locataires et par la même occasion dans le remplissage de la pépinière d'entreprises.

Dans l'exécution des fonctions de directeur, Albert (1986) insiste sur le fait que le directeur doit bénéficier d'une large autonomie dans le cadre du cahier des charges de la pépinière et d'une marge d'adaptation pour coller au potentiel du marché des entreprises. Rice et Matthews (1995) insistent uniquement sur le fait qu'indépendamment du sponsoring, la pépinière d'entreprises est une entreprise comme une autre et que par conséquent la direction devrait comprendre qu'elle gère une entreprise avec des clients, produits et services, des actifs et passifs.

Plusieurs auteurs reconnaissent également le besoin d'intégrer le futur directeur de la pépinière d'entreprises dès la phase même de formulation du projet si possible ou tout simplement de l'impliquer assez tôt dans le projet d'implantation. Pour le moment il n'existe pas d'étude de corrélation entre le fait d'impliquer le directeur assez tôt dans le projet et la performance éventuelle de la pépinière mais l'on peut dire que cette tâche reste extrêmement difficile dans la plupart des cas. Par rapport à ce qui a été dit ci-dessus, le problème de rémunération et de motivation des directeurs reste difficilement maîtrisable dans la pratique.

Staff:

La remarque maintes fois entendue en ce qui concerne le staff concerne en fait sa taille. On essaye souvent de réduire au minimum possible le staff pour réduire les coûts d'exploitation des pépinières d'entreprises. Une remarque qui entraîne en réalité une question sur l'efficacité du staff et par conséquent aux compétences que devraient avoir les membres du staff. Mais la taille minimum du staff est souvent compensée par les compétences existant au niveau des différents membres du conseil d'administration qui aident l'équipe dirigeante. Toujours dans cette optique, on a souvent une équipe à plein temps et quelques employés à temps partiel.

Réseau de fournisseurs de services:

On a vu jusqu'ici qu'une pépinière d'entreprises offre différentes prestations à ses locataires. Ceci ne veut pourtant pas dire qu'elle doit posséder toutes les compétences nécessaires pour ses différentes prestations. La pépinière doit donc trouver ces différentes expertises à partir de son environnement et elle fait souvent recours à un réseau assez vaste de fournisseurs de services qui les lui assurent à des coûts qui permettent non seulement de les facturer à un tarif préférentiel aux locataires mais aussi de faire une petite marge de bénéfice pour la rentabilité de la pépinière d'entreprises. Le directeur d'une pépinière d'entreprises doit tout le temps s'assurer de la richesse et de la diversité ainsi que de la disponibilité de ce réseau de fournisseurs de services afin d'offrir le meilleur service possible aux locataires.

Cette situation est valable pour les pays développés, mais pour les pays en voie de développement comme Madagascar, un problème va se poser pour la constitution de ce réseau de compétences. Ce problème risque par exemple de limiter fortement le choix d'implantation d'une pépinière d'entreprises. En effet, les institutions ou organismes actifs dans tout ce qui est service aux entreprises sont pour la plupart du temps présents uniquement dans les grandes villes.

La structure juridique :

En général, il y a d'abord un groupe de pilotage informel qui essaie de: définir les grands axes du projet, évaluer et identifier les différentes alliances nécessaires et souhaitables et qui finit souvent par réaliser l'étude de faisabilité. Il y a ensuite la phase du montage juridique où l'on rencontre les différentes structures existantes dans différents pays. Cependant il y a des faits et contraintes auxquels le choix de la structure juridique doit faire attention: l'apport de terrain ou de locaux; l'investissement nécessaire pour construire ou réhabiliter un bâtiment; la création d'une structure assurant l'animation et la gestion de l'équilibre financier de la pépinière; l'objectif d'un taux de remplissage optimum.

La structure juridique est donc faite en fonction de ces différents éléments, mais l'objectif principal est de faciliter la collaboration entre les parties prenantes et d'assurer les différents apports. D'après les différentes expériences dans plusieurs pays, c'est la structure d'Association Publique à But Non Lucratif qui est la plus utilisée pour respecter ces contraintes.

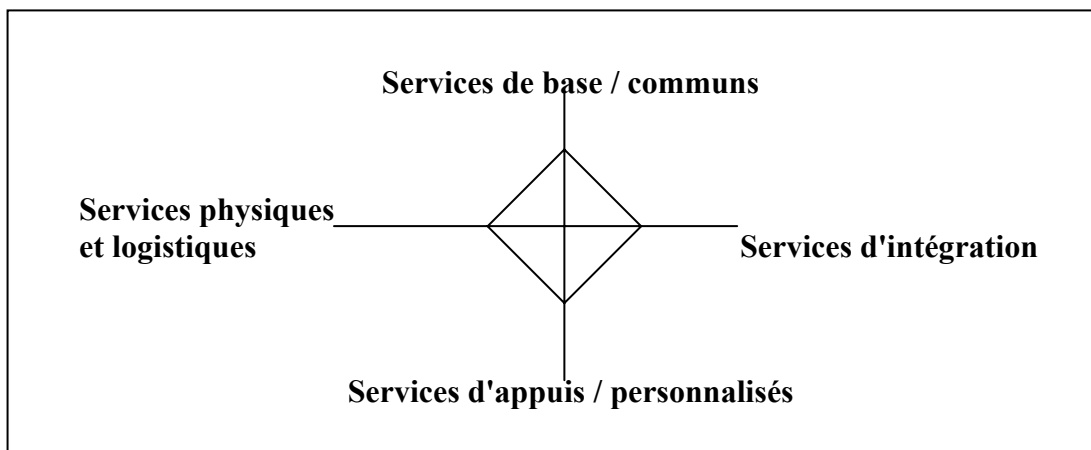
1.3.3 Les services offerts

Une pépinière d'entreprises est un ensemble de services intégrés conçus spécialement pour faciliter la création des petites entreprises et assurer par la suite leur survie et leur développement. Parmi les services offerts par une pépinière d'entreprises on peut constituer quatre catégories principales: les services *physiques et logistiques*, les services *communs ou de base*, les services *personnalisés ou d'appui*, le service *d'intégration* (mise en réseau interne et externe). Le degré de combinaison de ces différentes sortes de services peuvent varier d'un type de pépinière d'entreprises à l'autre pour donner ce qu'on pourrait appeler le **diamant des services d'une pépinière d'entreprises** représenté par la *figure 5*.

Les questions qui se posent par rapport à ces différentes sortes de services, sont celles-ci: l'adéquation de ces services offerts par les pépinières d'entreprises aux besoins réels de ses locataires; l'utilité et l'efficacité de ces différents services au développement et à la survie de ses entreprises locataires et le problème de la gestion de la facturation vs gratuité de ces services.

La littérature existante sur les services offerts par une pépinière d'entreprises est de nature plutôt descriptive et l'évaluation qualitative de ces services font défaut pour pouvoir vraiment juger de leur efficacité réelle pour les locataires.

Figure 5: Le diamant des services d'une pépinière d'entreprises



Les pépinières d'entreprises diffèrent des autres outils de soutien à la création d'entreprises par l'accès et la disponibilité sur le site même de ses services partagés et de ses conseils et assistances.

1.3.3.1 Les services communs ou services de base

Le principe d'organisation des services communs se base sur le partage des coûts de structure et de fonctionnement. Ce partage permet ainsi aux entreprises en création de non seulement réduire les charges fixes mais aussi d'accéder à des services ou équipements qu'elles n'auraient pu avoir autrement. Ces services de base sont en général assurés par l'équipe de gestion de la pépinière d'entreprises. Ils comprennent en général: la réception, l'expédition, le courrier, l'accueil, le secrétariat, le traitement de texte, l'entretien, le service de sécurité, la comptabilité. Comme le souligne Delaporte (1987), ces services de base sont

des prestations à caractère régulier sinon quotidien pour chaque entreprise, et ils sont faciles à mettre en œuvre.

1.3.3.2 Les services individualisés ou services d'appuis et de conseils

Les services individualisés ou d'appuis correspondent aux conseils et assistances disponibles dans le cadre des services offerts par la pépinière et auxquels l'entreprise locataire peut recourir à tout moment. L'idée de base ici, est toujours celle de la réduction des coûts pour les locataires en leur faisant payer uniquement ce qu'ils utilisent effectivement.

Ces conseils ou assistances concernent dans un premier temps les différents aspects de la vie de la nouvelle entreprise (business plan, montage de dossiers, formalités administratives diverses etc.). Il y a ensuite des conseils ou assistances qui sont plus spécifiques à chaque entreprise. On y fait souvent appel à des prestataires de services de l'extérieur, par exemple des assistances en terme de gestion, marketing, juridique, finance, transfert de technologie, développement technique, savoir-faire bien précis etc. Dans les pépinières d'entreprises spécialisées, ces prestations de services seront encore plus spécifiques et plus pointues.

1.3.3.3 Les services physiques et logistiques

C'est ce genre de service qui différencie une pépinière d'entreprises avec murs des pépinières d'entreprises virtuelles et sans murs. Dans cette catégorie de services, on a d'un côté tout ce qui est infrastructure (salle de conférence, cafétéria, garderie, bibliothèque, laboratoire etc.) et de l'autre côté tout ce qui est équipement (équipement audio-visuel, téléphone, fax, ordinateur, mobilier de bureau, location de voiture, location d'équipement ou de machines etc.).

Il est à noter toutefois que les équipements et machines de production sont à la charge des locataires respectifs. Dans le cas des pépinières de type généraliste, la pépinière ne met à disposition que des espaces de travail aménagés mais pas équipés pour les différentes sortes de production des locataires. Par contre dans les pépinières d'entreprises spécialisées, les espaces de travail peuvent être aménagés de telle sorte que les locataires puissent produire directement sans aucun autre investissement lourd.

1.3.3.4 Le service d'intégration ou de mise en réseau

L'un des services offerts par une pépinière d'entreprises est la mise en réseau des entreprises locataires. Ces réseaux sont de deux types, il y a les réseaux externes et les réseaux internes.

- Les réseaux internes sont constitués par les relations interpersonnelles entre les entrepreneurs incubés dans la pépinière. Le partage des expériences (réussite ou échec) est à la base de cette idée. Ainsi dans certaines pépinières les responsables encouragent et favorisent ce partage en aménageant des espaces et des moments où les entrepreneurs peuvent se voir entre eux. La résolution spontanée des problèmes liés à la vie des entreprises des locataires est l'un des buts recherché par ce réseau interne. Des opportunités en terme de débouchés se sont également concrétisées de cette façon dans des pépinières d'entreprises généralistes, voire spécialisées.

- Les réseaux externes se situent à plusieurs niveaux: local, national et international. Dans un premier temps la pépinière d'entreprises constitue une carte d'accès au réseau économique local pour la nouvelle entreprise. En effet, la pépinière assure une certaine crédibilité du locataire auprès des autres membres du réseau économique local ce qui permet son intégration rapide et plus facile dans le tissu économique local. Comme les parties prenantes d'un projet de pépinière d'entreprises représentent assez souvent des entités qui sont actives à plusieurs niveaux, les locataires des pépinières d'entreprises bénéficient également de ce réseau. Finalement l'aspect réseau international peut se présenter de deux façons: soit par l'intermédiaire des bailleurs de fonds internationaux du projet ou des experts internationaux ayant œuvré à la réalisation du projet, soit par le biais des différentes associations internationales de pépinière d'entreprises existant actuellement.

Quel que soit le type de réseau considéré, les bénéfices pour les entreprises incubées peuvent se matérialiser par les différentes opportunités qui s'ouvrent à eux: partenariat fiable, sous-traitance, transfert de technologie, recherche de know-how, recherche de financement, échange d'information, recherche de débouchés etc.

1.3.4 L'admission

On a vu dans la partie définition et explication du concept (paragraphe 1.1.2 & 1.1.5) qu'il y a l'aspect temporaire rattaché au concept. Temporaire dans le sens où la durée du séjour des entreprises locataires est limitée dans le temps. Cependant cet aspect peut varier d'un type de pépinière à un autre. Dans certaines pépinières d'entreprises privées dont l'objectif principal est la location des espaces par exemple, les entreprises locataires peuvent rester dans la pépinière d'entreprises tant qu'elles sont solvables. Ce qui n'est pas le cas dans d'autres types de pépinière d'entreprises où la rotation des entreprises nouvellement créées est le maître mot des sponsors et des dirigeants.

Nous allons donc nous occuper des pépinières d'entreprises telles qu'on les a définies au début avec l'idée de rotation et de durée de séjour limitée des locataires en analysant les différents critères d'entrée et de sortie pratiqués à travers les expériences vécues à ce jour. En général, la durée de séjour d'une entreprise dans une pépinière peut varier de deux ans et demi à cinq ans.

1.3.4.1 Les critères d'entrée

Au niveau des possibilités d'entrée dans une pépinière d'entreprises, il peut tout d'abord y avoir des secteurs non éligibles tels que le transport, le commerce de détail, les entreprises du secteur manufacturier lourd, les entreprises d'entreposage etc. Il y a ensuite, parmi les autres entreprises pouvant y entrer, des critères d'entrée définis à l'avance selon l'objectif de la pépinière et qui sont appliqués par le comité de sélection ou le conseil d'administration ou tout simplement par le directeur de la pépinière. Ces critères peuvent varier du très simple au très complexe, mais le même souci de remplissage de la pépinière d'entreprises revient tout le temps. Ceci est illustré par le cas d'une pépinière d'entreprises au Nigeria qui a force d'appliquer des critères d'entrées très rigoureux a eu des problèmes de remplissage.

Turgeon (1987) a analysé les critères d'admission selon les types de pépinière d'entreprises (sur la base des travaux d'Allen effectués entre 1984 et 1985 et ceux de Smilor & Gill en 1985):

- pépinière d'entreprises privée: l'espace requis, le potentiel de profit, les considérations environnementales, la complémentarité avec les autres entreprises;
- pépinière d'entreprises d'université: l'espace requis, les considérations environnementales, la création d'emploi, la complémentarité avec les autres entreprises;
- pépinière d'entreprises publique: la création d'emploi, l'espace disponible, entreprise en phase de démarrage, la complémentarité avec les autres entreprises.

Le *tableau 2* présente quelques exemples de critères d'admission cités dans la littérature selon l'objectif principal de la pépinière d'entreprises. Ces critères peuvent être également combinés entre eux et c'est le degré de cette combinaison qui nous permet d'avoir des critères simples ou complexes. Dans d'autre cas, la sélection reste tout à fait floue car c'est le sponsor principal qui s'en charge et les critères deviennent plus une question de relation et de connaissance que des critères objectifs liés à la survie et au développement de la nouvelle entreprise. On assiste parfois, à la non application des critères élaborés pour pouvoir remplir la pépinière d'entreprises. Ainsi la durée de la sélection varie selon les procédures appliquées, elle est plus rapide quand il n'y a que le directeur de la pépinière d'entreprises qui la réalise et elle est plus longue quand il faut passer par plusieurs étapes.

Tableau 2: Les critères d'admission

OBJECTIFS DE LA PEPINIERE	CRITERES D'ADMISSION
Création d'emplois	Création nette d'emploi, Nombre et qualité des emplois créés
Création de nouvelles entreprises	Stade d'avancement du projet Opportunité d'affaires Nouvelles firmes seulement Stades de maturation différente des projets
Revitalisation/Diversification économique locale	Effet d'entraînement sur le plan local Diversification du tissu industriel Complémentarité avec les entreprises existantes Potentiel de profit Réaliser une diversification des activités
Promouvoir un secteur spécifique	Considérations environnementales Secteur d'activité d'appartenance Appartenance à une catégorie bien précise de clients (minorité, femmes, origine, etc.)
Application économique des R&D	Affiliation à l'université, Entreprise de haute technologie

Il y a également des critères "naturels" qui complètent cette liste non exhaustive dont les plus fréquents sont: le business plan, l'espace requis pour l'activité de l'entreprise, les capacités entrepreneuriales et compétences des candidats et la capacité financière des candidats à assumer leur séjour dans la pépinière d'entreprises.

Lalkaka et Bishop (1996), après avoir analysé les différents critères d'admission de quelques pays en voie d'industrialisation (résumés dans le *tableau 3*) affirment que ces

critères varient d'un pays à l'autre selon son contexte (droit foncier, manque d'espace de travail pour les entreprises ayant quittées la pépinière d'entreprises, etc.).

Tableau 3: Exemples de critères d'admission dans des pays en voie de développement

PAYS	CRITERES D'ADMISSION
BRESIL	Analyses du marché, Viabilité technique et commerciale potentielle du produit, Qualification de l'équipe de projet, Perspective d'autonomie financière à long-terme, Considérations environnementales (pollution, bruit), Absence de concurrence directe avec les autres locataires. <i>Durée de séjour: deux à trois ans</i>
CHINE	Niveau minimum d'éducation de l'entrepreneur, Curriculum d'affaires de l'entrepreneur, Produit de haute ou de nouvelle technologie, Disponibilité du capital, Dossiers complets exigés par l'administration chinoise du commerce et de l'industrie. <i>Durée du séjour: 3-5 ans.</i>
MEXIQUE	Produit innovateur, Etude de faisabilité et business plan achevés
NIGERIA	Analyse soigneuse du potentiel de croissance du locataire éventuel
TURQUIE	Liens de l'entrepreneur potentiel avec des innovations technologiques ou l'entrepreneurship, Orientation technologique du projet, Description de la croissance de l'entreprise, Les conditions financières nécessaires et les ressources en personnel, Interview avec les managers de la pépinière, Présentation du projet à la commission d'admission.

Adapté de Lalkaka & Bishop (1996)

1.3.4.2 Les critères de sortie

D'ordre général, et à l'inverse des pépinières d'entreprises publiques et universitaires, les pépinières d'entreprises privées n'ont pas de critères de sortie à part l'insolvabilité de l'entreprise locataire. Dans les autres cas, la durée de séjour se situe en moyenne entre deux et trois ans.

L'un des critères qu'on pourrait qualifier de **critère naturel de sortie** d'une pépinière d'entreprises (car c'est le résultat même de sa mission) est la croissance et le développement de la nouvelle entreprise. En effet, l'espace bien que modulable mis à disposition de la nouvelle entreprise ne sera pas suffisant au fur et à mesure que l'entreprise se développe, donc elle sera amenée d'elle-même à quitter la pépinière pour s'installer dans un endroit plus confortable et qui correspond mieux à son développement.

Un autre critère que l'on rencontre fréquemment dans la pratique est l'application d'un tarif progressif pour les services payants de la pépinière d'entreprises. Au début du séjour des locataires, les services sont facturés à un tarif préférentiel (en dessous de celui du marché) pour aider la nouvelle entreprise. Ensuite ce tarif sera augmenté progressivement pour dépasser le tarif du marché afin d'inciter le locataire à quitter la pépinière d'entreprises. L'autre idée derrière l'application du tarif progressif est le souci de ne pas mettre la nouvelle entreprise dans un cocon qui réduira sa chance de survie une fois qu'elle sera lancée dans l'environnement économique local.

On peut encore trouver d'autres critères plutôt secondaires qui sont liés au non-paiement des services ou plus rarement au non-respect des règlements internes de la pépinière

d'entreprises. Mais tous ces critères doivent être clairement spécifiés lors de l'admission du locataire afin d'éviter tout malentendu.

1.3.5 Le financement

Comme dans n'importe quelle entreprise, le problème du financement prend toute son importance dans un projet d'implantation de pépinière d'entreprises. L'US Small Business Administration (1984) parle de trois niveaux de financement: Coûts de pré-développement du projet, Financement des installations, Financement des locataires. Ces trois niveaux sont assez souvent repris dans la littérature mais on fait encore une différence entre les financements des investissements initiaux et les financements des exploitations. Finalement lorsqu'on parle de financement, on arrive tout naturellement aux revenus générés par les prestations de la pépinière d'entreprises.

En fait le problème ou la question à se poser par rapport au sujet de financement d'une pépinière d'entreprises est le problème de la rentabilité de celle-ci. Malheureusement aucune étude/analyse rigoureuse de coût - bénéfice ou de la rentabilité des investissements en matière de pépinière d'entreprises n'est disponible dans la littérature.

En termes économique et financier, un programme de pépinière d'entreprises est relativement cher. Swierczek (1992) avance un coût moyen de 1,5 millions US\$ par projet, mais ce chiffre en fait se base uniquement sur les expériences nord-américaines. Ainsi une fois que l'on considère un autre pays on a d'autres montants. Et même dans le cas où l'on reste dans le même pays, il est relativement difficile de donner un coût moyen car on n'a ni modèle standard de pépinière d'entreprises ni référence technique commune (nombre du staff, nombre d'entreprises locataires, surfaces disponibles, services offerts etc.) qui nous permet de comparer les différents types de pépinières d'entreprises.

Albert & Fayolle et Marion (1994) ont soulevé le problème de la pérennisation des pépinières d'entreprises qui ont été en très grande majorité financées par des collectivités locales, mais qui au bout de quelques années de fonctionnement n'atteignent toujours pas une autonomie pouvant les mettre à l'abri de choix budgétaires de ces collectivités.

Toujours en termes de financement, Rice & Matthews (1995) parlent de la politique de soutien financier aux pépinières d'entreprises qui tendent à décroître après un à deux ans, et des subventions publiques qui se réduisent. Une situation qui montre l'instabilité financière des pépinières d'entreprises et qui par conséquent distrait le directeur et le conseil d'administration obligés de passer plus de temps à trouver des fonds additionnels au lieu de passer plus de temps à travailler avec les entreprises locataires.

1.3.5.1 Financement du projet

Cette partie concerne en général l'étude de faisabilité, la promotion du projet et la réalisation d'un plan de développement du projet d'implantation de la pépinière d'entreprises. Le recours à des consultants constitue assez souvent la principale dépense dans cette phase. Le financement de cette première phase dépend en fait en grande partie du type de la pépinière et des sponsors engagés dans le projet.

1.3.5.2 Financements initiaux

Tous les professionnels du concept de pépinière d'entreprises s'accordent à dire que le projet n'est rentable qu'à long terme mais que l'une des conditions principales pour

atteindre ce but est qu'il doit bénéficier d'un apport de fond initial. Cependant deux domaines doivent être considérés ici à savoir l'investissement initial en terme de bâtiment et d'équipement et les fonds nécessaires à l'exploitation de la pépinière d'entreprises durant les premières années de son existence jusqu'à ce que les revenus de ses prestations couvrent ses besoins d'exploitation.

Investissement:

La majeure partie des coûts d'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises se rattache à l'infrastructure physique: terrain, bâtiment, équipement et mobilier. Au niveau des bâtiments le montant du financement à chercher varie selon que l'on cherche un bâtiment à rénover, à construire ou à acheter. Ce qui se fait souvent dans la pratique, c'est la mise à disposition gratuite par une des parties prenantes d'un bâtiment durant une période déterminée en échange des travaux d'entretien et de réhabilitation. L'idéal, pour le projet serait d'avoir un bâtiment en donation. En ce qui concerne les équipements et mobiliers, ils sont souvent constitués par des apports directs des différents sponsors.

Exploitation:

Delaporte (1987) a fait trois catégories de charges de fonctionnement:

- les charges immobilières et financières: annuités de remboursement des emprunts ou annuités de loyer au bailleur du bâtiment ou du terrain;
- les charges locatives et d'entretien: charges diverses, amortissements ou location des équipements communs et spécifiques de bureaux;
- les charges de structures: frais de personnel, frais généraux.

Il y a des frais fixes d'exploitation qu'il faut engager dès le début et que les revenus de la pépinière d'entreprises ne peuvent pas tout de suite prendre en charge. C'est là qu'on a besoin des apports de fonds initiaux en terme d'exploitation, cette phase prend en général deux à trois ans avant qu'elle soit autonome financièrement dans le sens où les revenus des prestations fournies couvrent les frais d'exploitation.

1.3.5.3 Financement des locataires

L'aide financière pour les locataires dépend avant tout de la politique et des services offerts par la pépinière d'entreprises. Elle peut se matérialiser de deux façons: soit une aide directe à l'entreprise (financer le business-plan ou participer au capital de l'entreprise par exemple), soit faciliter l'accès de l'entreprise locataire au circuit de financement local (en étant un intermédiaire crédible et fiable pour le partenaire financier). Du point de vue de la création d'entreprises, cette problématique du financement est encore plus accentuée dans les pays en voie de développement où l'accès au crédit est très difficile, voire impossible dans la plupart des cas et où il est cité comme le premier obstacle à la création d'entreprise. Ce point sera donc un élément clé des services à offrir par la pépinière d'entreprises.

1.3.5.4 Revenus des prestations fournies

En dehors des subventions ou mise de fonds initiale par les différents sponsors, une pépinière d'entreprises n'a que les loyers (infrastructure et services) comme source principale de revenus pour espérer atteindre son autonomie financière. La rémunération de ces services peut prendre plusieurs formes selon la politique adoptée et le type de pépinière d'entreprises considérée:

- paiement des services à des tarifs préférentiels,
- forfait global et obligatoire payé en plus du loyer,
- paiement des services selon l'utilisation effective et au prix coûtant,
- paiement d'un loyer comprenant déjà un forfait pour un quota de services,
- quelques services qui sont donnés gratuitement.

Dans la pratique on assiste plutôt à une combinaison de ces différentes formes de tarification. Le souci de donner des services à des prix préférentiels qui permet à la nouvelle entreprises de croître et à la pépinière d'entreprises de faire une petite marge reste un éternel problème pour les dirigeants de la pépinière d'entreprises. Ainsi on parle de plus en plus des pépinières d'entreprises de deuxième génération qui vont également beaucoup travailler avec des entreprises non locataires afin, d'atteindre, entre autre, assez rapidement un équilibre financier entre les revenus des prestations et les charges de fonctionnement.

1.3.6 Le processus d'implantation et de développement

1.3.6.1 Introduction

Depuis le début des années 80, où le concept de pépinière d'entreprises est devenu très populaire aux Etats-Unis, on a constaté que les publications ou les études publiées sur le processus même de développement d'un programme de pépinière d'entreprises ne sont d'une part pas très nombreuses, mais d'autre part on peut dire qu'elles se ressemblent beaucoup. On retrouve chaque fois la même structure de base et quelques compléments sont ensuite apportés par les différents auteurs.

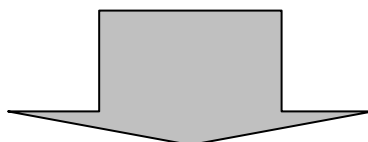
Ce phénomène est d'ailleurs très bien expliqué par Rice & Matthews (1995, p. 2) qui affirment que la majorité des études de cas publiées sur l'implantation d'une pépinière d'entreprises se base sur des données collectées sur les expériences vécues qui sont résumées et largement rapportées. Des données qui sont ensuite utilisées par d'autres pour faire leur choix, leurs critères de sélection etc. Mais le problème avec cette approche est qu'elle résume en quelque sorte la **méthode ou la pratique commune** mais ne fournit pas les directives pour une **bonne méthode**. Ceux qui structurent et développent une nouvelle pépinière d'entreprises sur la base de cette méthode commune sont condamnés à répéter les mêmes erreurs que leurs prédécesseurs.

1.3.6.2 Les différents processus d'implantation

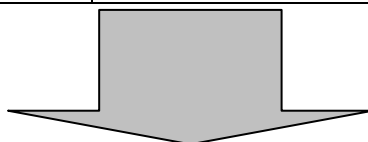
Pour pouvoir donner un aperçu sommaire des différents processus de lancement d'une pépinière d'entreprises rencontrés dans la littérature, nous allons utiliser les étapes principales d'une gestion de projet: initialisation, élaboration, réalisation et exécution. Le *tableau 4* résume les différents éléments de chaque étape de quelques auteurs. La remarque générale qui s'impose par rapport à ces différents processus est que la décision de continuer ou non le projet est présente uniquement à la fin de la phase d'initialisation. La phase d'élaboration n'est par exemple pas sanctionnée par la prise de décision de réaliser ou non le projet.

Tableau 4: Quelques exemples de processus de développement d'une pépinière d'entreprises

PHASE	ELEMENTS DE L'ETAPE	OBJECTIFS	AUTEURS
I N I T I A L I S A T I O N	Etablissement d'un groupe de travail (initiateur du projet, sponsors potentiels et d'autres organisations locales).	Formulation et développement du projet pépinière.	U.S. Small Business Administration (1984)
	Définition des buts et objectifs globaux. <i>L'étude d'opportunité.</i>	Recherche du consensus (secteur cible, site, financement, expertise etc.). <i>Définir les parties prenantes, les principaux objectifs et le cahier des charges de l'étude de faisabilité.</i>	<i>Smilor & Gill (1985)</i>
	Collecte et évaluation de données.	Décision: continuer ou non le projet.	Rice & Matthews (1995)

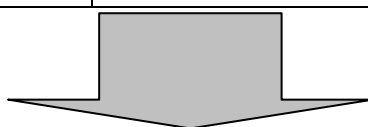


E L A B O R A T I O N	Collecte d'information sur d'autres pépinières d'entreprises.	Partage d'expérience et nouer des contacts.	U.S. Small Business Administration (1984)
	Analyse de la potentialité locale.	Evaluation du marché potentiel.	
	Evaluation du réseau de soutien aux PME.	Développement / renforcement d'un réseau local.	
	Etude de faisabilité.	Estimation des coûts et contacts avec les bailleurs. <i>Analyse du contexte, du marché, des prestations, de la gestion et organisation et du montage juridique et financier du projet.</i>	<i>Smilor & Gill (1985)</i>
	Analyse des données.	Déterminer les forces et faiblesses et décision sur la poursuite ou non du projet.	U.S Small Business (1984)
	Structurer la pépinière.	Autonomie financière, minimiser l'administration et optimiser les prestations aux locataires.	Rice & Matthews (1995)



PHASE	ELEMENTS DE L'ETAPE	OBJECTIFS	AUTEURS
-------	---------------------	-----------	---------

R E A L I S A T I O N	Identification et sélection du site.	Décider de construire ou réhabiliter.	U.S. Small Business Administration (1984)
	Développement d'un plan.	Adoption de la structure organisationnelle, des processus de gestion, définition des prestations.	
	Montage financier.	Voir le financement de l'implantation, de l'exploitation et le service de financement pour les locataires.	
	Développement d'une stratégie de marketing.	Assurer la visibilité de la pépinière avant même son ouverture.	<i>Smilor & Gill (1985)</i>
	<i>La formulation et validation du projet.</i>	<i>Validation du plan d'affaires et formalisation des partenariats.</i>	
	<i>Lancement du projet.</i>	<i>Début de la construction, recrutement de l'équipe de gestion, mise en œuvre des différentes procédures organisationnelle et opérationnelle.</i>	
	Engagements des parties prenantes.	Aider les locataires et soutenir l'exploitation de la pépinière.	Rice & Matthews (1995)
	Choix d'un bon site.	Choisir un bâtiment qui permettra de générer assez de revenu.	
Recrutement d'une bonne équipe.	Equipe qui gère la pépinière comme une entreprise et un directeur capable d'aider les locataires.		
Sélection des locataires.	Critères: solvabilité, potentiel de croissance et de création d'emplois.		



E X E C U T I O N	Personnalisation des services.	Adapter les prestations pour chaque locataire.	Rice & Matthews (1995)
	Evaluation et amélioration continues.	Tenir compte du cycle de vie de la pépinière et du changement des besoins des locataires.	

Nous avons expressément choisi ces quelques exemples parmi tant d'autres dans le but de montrer tout simplement l'évolution qui s'est faite entre la première vague de pépinière d'entreprises au début des années 80 et la deuxième vague des années 90. Deux courants qui se répercutent dans les différentes publications rattachées à ces deux périodes. L'ouvrage de Robert A Meeder⁴ montre la nouvelle tendance intéressante observée depuis les années 90 en ce qui concerne le processus d'implantation d'une pépinière d'entreprises.

⁴ Forging the Incubator: How to Design and Implement A Feasibility Study For Business Incubation Programs. NBIA, 1993.

Cette tendance basée sur l'importance ainsi que les soins particuliers apportés à l'étude de faisabilité se retrouve depuis dans les différentes publications. Toujours durant cette deuxième période, on note également le moment assez tôt dans le déroulement du projet pour poser la question de savoir s'il faut continuer le projet ou non. En effet on voit qu'elle est déjà posée dans la phase d'initialisation chez Rice & Matthews alors que dans le processus des années 80 elle survient seulement à la dernière étape de la phase d'élaboration. La nouvelle approche se fait également remarquer par la focalisation de tout le processus sur la recherche de l'autonomie et de la pérennisation de l'implantation depuis la conception du projet.

Une dernière remarque à faire concernant ces deux périodes différentes est la prise en considération de la phase d'exploitation de la pépinière d'entreprises dans le processus des années 90, ce qui n'était pas le cas pour ceux des années 80. L'autre point qui différencie également ces deux vagues de processus est l'attention accordée à la gestion d'une pépinière d'entreprises en tant qu'entreprises et l'adaptation des prestations aux besoins des locataires qui se trouve à la base du processus des années 90.

1.4 DIAGNOSTIC DES PEPINIÈRES D'ENTREPRISES

1.4.1 L'évaluation

L'adoption et l'expansion du concept de pépinière d'entreprises se sont rapidement accélérées dans plusieurs pays depuis les années 80. Face à cette situation, **l'évaluation des impacts des pépinières d'entreprises** du point de vue "retour sur investissement" est devenue un enjeu d'importance primordiale. En effet, tous les acteurs concernés par un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises sont vraiment intéressés à savoir ce qu'il en est exactement de ce concept considéré par certains comme l'arme absolue pour le développement économique d'une région et désigné par d'autres comme un nouvel éléphant blanc. Le maître mot dans tout ceci est **l'évaluation**, mais vu les caractéristiques et les différents types de pépinières d'entreprises ainsi que les différentes catégories d'acteurs impliqués, cette évaluation n'est pas du tout aisée, ni à concevoir ni à réaliser.

Bearse (1993) a essayé de développer un manuel d'évaluation applicable à plusieurs types de pépinières d'entreprises en basant les évaluations sur des objectifs communs tels que:

- atteindre une autonomie financière,
- accroître la chance de survie des entreprises locataires et réduire le taux d'échec,
- augmenter la probabilité d'avoir une croissance significative d'une large proportion des locataires,
- économiser du temps et de l'argent dans le processus de formation et de développement d'une entreprise locataire afin de rendre celle-ci plus efficace.

Il a ensuite proposé une démarche de préparation de l'évaluation en cinq étapes:

Etape 1: Mise en place d'un task force d'évaluation qui doit inclure les gestionnaires et les différentes parties prenantes de la pépinière d'entreprises.

Etape 2: Prise de décision en terme de buts et objectifs afin d'identifier les bases communes de l'évaluation.

Etape 3: Discussion sur les questions d'utilité des données, de sa collecte et de sa présentation. La task force doit avant tout se poser ces questions-ci: Quels sont les

objectifs de l'évaluation ? Quelles sont les questions à poser ? Comment évaluer l'impact d'une pépinière d'entreprises sur ou dans la communauté ?

Etape 4: Préparer et évaluer les notes et les documents.

Etape 5: Dresser un inventaire des outils du système d'information de gestion et faire l'évaluation de leur utilisation. On utilise ici les études de faisabilité, les documents financiers, emploi du temps, les documents d'utilisation des services et équipement, l'évaluation des personnels et d'autres documents (consommation d'énergie, liste des matériels défectueux etc.)

En analysant un autre aspect, Condorelli (1997) a résumé les différents problèmes d'évaluation d'une pépinière d'entreprises sous le terme de "*The Seven Ws*" (What, Why, Whom, When, Who, Which, Where):

- ***Qu'est-ce qu'on devrait évaluer ?*** Plusieurs modèles de pépinière d'entreprises ont été développés dans le monde, mais pour le moment aucune classification n'a été développée pour définir les caractéristiques spécifiques d'une pépinière d'entreprises. La variété de ces modèles rend très difficile l'évaluation des différentes catégories impliquant des niveaux différents de variables telles que les soutiens technologiques, managériaux et infrastructurels. La première étape d'une évaluation devrait donc commencer par définir ou au moins délimiter l'étendue de changement ou de combinaison des trois variables citées ci-dessus.
- ***Pourquoi devrait-on évaluer une pépinière d'entreprises ?*** La question est de savoir s'il faut mesurer les performances ou plutôt comprendre si la pépinière d'entreprises peut être ou a été un outil efficace de développement régional. Mais en dehors de la justification des dépenses publiques par les autorités locales, une pépinière d'entreprises doit être évaluée pour pouvoir attirer encore plus de clients qui constitueront finalement la preuve de l'échec ou du succès de la pépinière.
- ***Qui évaluer ?*** Une pépinière d'entreprises implique différentes catégories de parties prenantes. Il faut donc savoir qui évaluer. La structure et le développement des activités des locataires doivent être évalués en mesurant la satisfaction des clients par rapport aux services offerts par la pépinière. Il sera ainsi difficile de comparer les données se référant aux deux catégories différentes que sont les clients et les sponsors. D'autant plus que la qualité des services d'une pépinière dépend beaucoup de la qualité de ceux qui la fournissent. Par conséquent il faut aussi attribuer des évaluations ou des mesures spécifiques à la qualité des gestionnaires de la pépinière.
- ***Quand est-ce qu'on devrait évaluer la pépinière d'entreprises ?*** La question qui se pose ici est de savoir quand est-ce qu'on peut comparer deux pépinières d'entreprises. Est-ce qu'on peut comparer une pépinière ayant 15 ans d'expérience à une autre qui n'est opérationnelle que depuis 5 ans. D'autant plus que même pour deux pépinières d'âge identique, la comparaison serait difficilement réalisable car chaque pépinière subit une restructuration selon son environnement interne et externe.
- ***Qui est-ce qui devrait réaliser l'évaluation ?*** Cette question entraîne en fait la prise en considération de l'implication d'un évaluateur externe et/ou ce que pourrait être le rôle d'une auto-évaluation. L'adéquation d'une pépinière d'entreprises doit être évaluée avant son établissement. Une surveillance et une évaluation doivent être faites ex-post. Dans ce cas une équipe indépendante externe pourrait réaliser la première qui sera suivie d'une auto-évaluation accompagnée par des externes .

- *Quels critères devrait-on utiliser pour réaliser une évaluation comparative de pépinière d'entreprises impliquant différents acteurs et établies dans des environnements différents ?* Il est évident que les critères à utiliser dans ce cas ne doivent pas être les mêmes. Pour mesurer la performance d'une pépinière d'entreprises il y a des indicateurs quantitatifs tels que les coûts par entreprise créée ou par emploi créé rapportés au montant de l'investissement pour la pépinière d'entreprises ou les coûts de la qualité etc. On doit cependant tenir compte d'un niveau de parité du pouvoir d'achat comparable si on doit évaluer par exemple des pépinières d'entreprises dans des pays différents avec ces indicateurs. Mais il y a des indicateurs dont l'évaluation de la qualité sera encore plus difficile. On peut citer par exemple la valeur ajoutée par la pépinière d'entreprises pour les locataires, le niveau de satisfaction des sponsors, la richesse sociale au sein de la communauté, etc. Pour le développement de tels critères spécifiques en vue de l'évaluation des pépinières d'entreprises, une limite claire du domaine de variation de ces indicateurs doit être défini pour pouvoir les comparer au niveau international. L'évaluation sera suivie d'une utilisation d'un benchmarking.
- *En tenant compte des différents environnements, où pourra-t-on comparer différentes pépinières d'entreprises ?* Même si on arrive à développer une liste des indicateurs de performance des pépinières d'entreprises, une comparaison mécanique de ces indicateurs ne peut être d'une réelle utilité. Nous devons en effet tenir compte des impacts ou de l'influence de l'environnement global sur la performance.

A la suite de ces différentes questions, Condorelli (1997), insiste sur le fait qu'un processus d'évaluation doit être mise en place dès le début même du projet. On doit examiner les objectifs stratégiques de la pépinière et déterminer comment le choix de la localisation, les installations et les services offerts sont en conformité avec les buts et objectifs initiaux de la pépinière d'entreprises. Des évaluations ex-post devraient ensuite non seulement déterminer les impacts réels de la pépinière d'entreprises sur l'environnement socio-économique de la région mais aussi permettre de modifier ou corriger les objectifs initiaux de la pépinière d'entreprises.

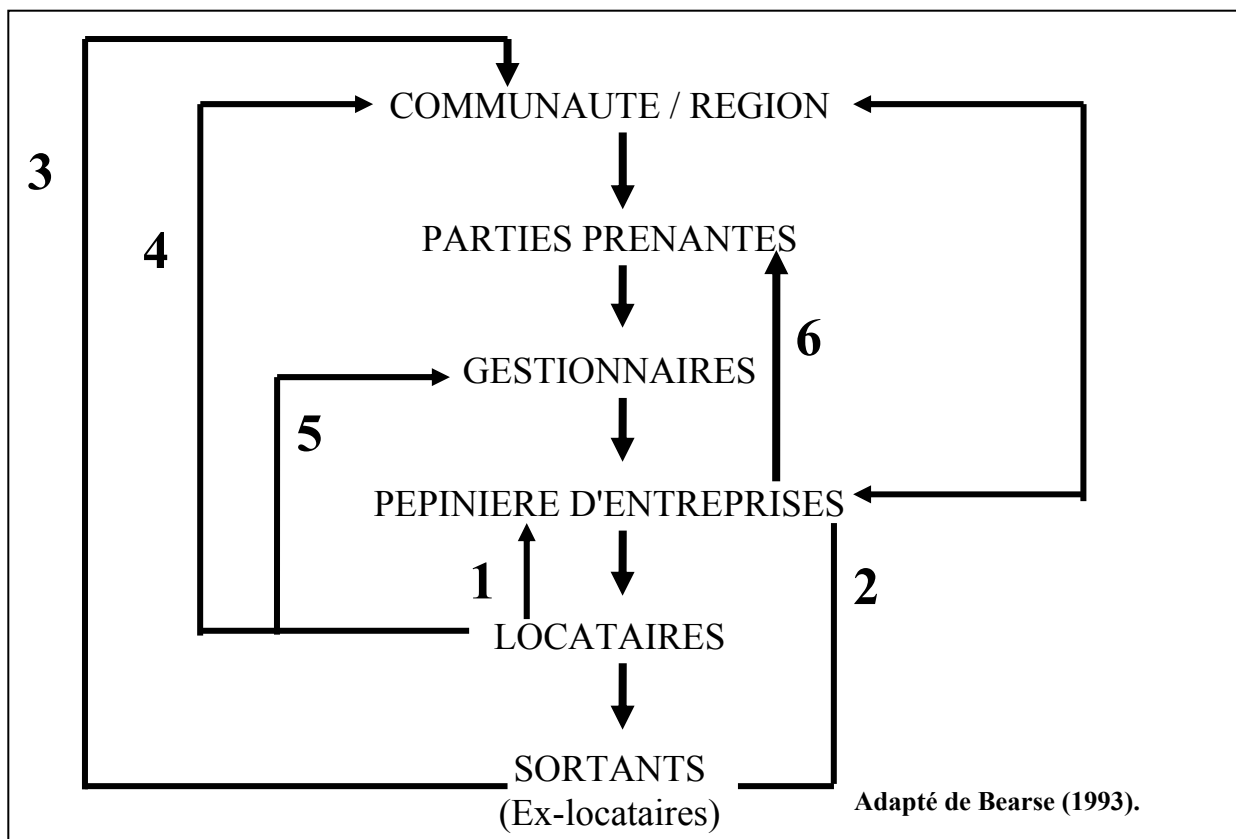
Bref, l'évaluation des performances d'une pépinière d'entreprises n'est pas du tout facile quel que soit l'angle de vue adopté (locataire, sponsor, pays, etc.). Cependant, elle doit se faire à tous les niveaux: depuis le développement du projet jusqu'à l'exploitation effective de la pépinière d'entreprises. Plusieurs auteurs s'accordent à dire qu'elle doit se faire à intervalles régulières, avec l'action conjointe d'une équipe externe et interne à la pépinière d'entreprises, que tous les acteurs soient abordés pour ces évaluations et qu'un système de surveillance permanent doit être mis en place. Mais parmi les différentes sortes d'évaluation qu'on devrait appliquer pour une pépinière d'entreprises, Bearse (1993) a identifié quatre catégories:

- **auto-évaluation:** qui est l'extension logique du programme de surveillance installée et qui répond aux questions que se posent fréquemment les gestionnaires (comment dois-je faire ? comment mon projet pourra atteindre les buts et les objectifs assignés ?)
- **évaluation stop/go:** habituellement conduit par les bailleurs de fonds externes pour pouvoir décider de la continuité ou de l'arrêt du projet
- **évaluation coût/bénéfice:** souvent réalisée pour comparer les coûts - rentabilité d'un type de projet par rapport à un autre
- **programme d'amélioration:** qui combine les caractéristiques des évaluations (externe et interne) pour l'amélioration du projet.

Comme le dit Bearse (1993, p. 92): *une pépinière d'entreprises devrait être évaluée pour ce qu'elle est, soit - un système de développement dynamique muni d'un système et non pour ce qu'elle n'est pas, soit: un projet ou programme statique, une infrastructure gérée conventionnellement ou comme une partie d'un ensemble immobilier qui est séparée des autres initiatives de développement. L'implication corollaire qui en découle est donc qu'une pépinière d'entreprises devrait être évaluée comme une entreprise de développement d'entreprises dans un contexte des intérêts ou stratégies communautaires.* C'est-à-dire que l'évaluation doit se faire sur la base des intérêts ou stratégies définis par consensus entre toutes les parties prenantes au projet d'implantation de la pépinière d'entreprises. L'évaluation de la qualité des activités qui assurent les boucles de retour est aussi importante que l'évaluation quantitative des résultats directs. Car si les qualités (du management ou des informations, etc.) ne sont pas présentes, les quantités espérées ou attendues en terme d'emplois, de revenus etc. ne seront vraisemblablement jamais atteintes.

Dans cette optique, les boucles de la *figure 6* (ci-dessous) montrent les différentes interactions et influences (entre les parties prenantes) qui peuvent affecter la capacité de la pépinière d'entreprises à remplir sa mission. Ces interactions ou boucles dynamiques représentent en fait le bon fonctionnement d'une pépinière. Ainsi la première tâche d'une évaluation consiste à voir la présence ou non de ces interactions ou tout simplement leur faiblesse. Ensuite l'évaluation doit se faire sur chaque boucle afin d'avoir une évaluation de la pépinière d'entreprises en tant que système dynamique.

Figure 6: Diagramme des influences d'une pépinière d'entreprises



Le *tableau 5* montre les explications de chaque boucle ou les questions correspondantes.

Tableau 5: Explications du diagramme des différentes influences affectant la performance d'une pépinière d'entreprises.

BOUCLE	INFLUENCES	EVALUATION
1	La pépinière d'entreprises influence les locataires par le biais de ses prestations. Les locataires influencent à leur tour la pépinière en tant que communauté entrepreneuriale facilitant et développant la création d'un réseau entrepreneurial.	Fréquence et qualité des interactions ou du réseau entrepreneurial => implications en terme de résultats quantifiables (ex: ventes, investissements, échanges d'information, etc.)
2	La pépinière influence les locataires sortants qui influencent à leur tour la pépinière. Les ex-locataires possèdent des perspectives et des expériences intéressantes sur la pépinière et qui pourraient influencer la gestion de celle-ci.	Comment améliorer les installations et équipements ainsi que les services offerts par la pépinière d'entreprises. Evaluation de l'efficacité de la pépinière d'entreprises par les ex-locataires.
3	Les ex-locataires influencent la pépinière en intégrant la communauté qui est en amont. Les ex-locataires peuvent investir dans la pépinière ou ses entreprises incubées et passent ainsi du statut de "output" en "input" d'une pépinière.	Evaluation de l'ampleur des investissements des ex-locataires dans la pépinière d'entreprises ou dans les entreprises locataires.
4	La pépinière est un catalyseur d'un environnement ou d'une culture entrepreneuriale au sein de la communauté/région.	Quelle est la qualité de la relation communauté - pépinière d'entreprises
5	Les locataires influencent la pépinière d'entreprises à travers les gestionnaires.	Evaluer les feedbacks des locataires. Evaluer le système de feedback mis en place.
6	La pépinière d'entreprises se développe grâce aux soutiens et aides des parties prenantes.	Evaluer la qualité et l'intensité des relations de la pépinière avec ses différentes parties prenantes.

Enfin, l'évaluation d'une pépinière d'entreprises, en dehors de son expression en temps ou argent peut également être exprimée en terme d'avantages ou inconvénients comme le montre le *tableau 6* résumant les grandes idées de Bearse (1993) sur ce sujet.

Tableau 6: Avantages et inconvénients d'une évaluation

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - Economie de coûts (financier et temporel) par rapport à la décision de ne pas faire d'évaluation - Apport d'information susceptible d'améliorer la gestion pour le futur - L'amélioration du programme par les recommandations (conclusions de l'évaluation) - Plus d'implication et engagement de la part des parties prenantes car l'évaluation est synonyme de discussion et communication de leur part - Dégagement d'un consensus entre les parties prenantes au niveau des objectifs/buts - Evaluation = outil de gestion pour le staff - Evaluation systématique = justification et preuve de la continuité de la performance et progrès par rapport aux objectifs. Assurant ainsi le maintien, voire le renforcement du niveau de financement - L'évaluation peut permettre à la communauté de justifier la répllication du concept. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement en temps et en argent pour réaliser l'évaluation - Coûts de non-accomplissement si l'un des acteurs refuse de jouer le jeu à un certain moment de l'évaluation - Evaluation = Recommandation, donc conception et implémentation d'un changement - Résultats non espérés et non attendus indiquant l'échec de la pépinière dans sa mission. Embarras d'une des parties prenantes - Risque de provoquer des conflits entre les parties prenantes - Gestion par routine avec un grand risque de perpétuer une erreur - Hésitation, voire retrait des bailleurs de fonds ou sponsors - Difficulté à réaliser la sensibilisation et obtenir l'adhésion au projet.

1.4.2 Les résultats et impacts

Lalkaka et Bishop (1996), ont analysé 142 pépinières d'entreprises opérationnelles dans sept pays (Brésil, Chine, Tchèque, Mexique, Nigeria, Pologne et Turquie), ils ont tiré les conclusions suivantes en terme de résultats et d'impacts:

- **création d'entreprise:** durant la petite période d'étude, 3000 entreprises ont été créées dans plusieurs secteurs. Le taux de survie des entreprises incubées est supérieur à celui des autres petites entreprises parce qu'elles ont été soigneusement sélectionnées et bien assistées,
- **création ou génération d'emploi:** la création d'emploi se fait surtout après la sortie de la pépinière d'entreprises, 10% des entreprises ont doublé leur effectif après trois ans, 30% croissent modestement et 50% ont gardé la même taille,
- **chiffre d'affaires:** seules les données des entreprises chinoises étaient disponibles. Mais si ces données peuvent également correspondre à celles des autres pépinières on peut avancer que la pépinière d'entreprises a un impact significatif sur l'amélioration de l'économie locale et les recettes fiscales,

- **renforcement des capacités:** les locataires et leurs personnels ont significativement amélioré leur savoir-faire technique et de gestion au bout des trois ans de séjour dans la pépinière d'entreprises. Le taux de survie des entreprises ayant séjourné dans une pépinière d'entreprises se situe entre 70-80%,
- **commercialisation de la technologie:** les pépinières d'entreprises ont été des instruments importants dans l'adaptation effective et dans la commercialisation de la technologie (principalement en Chine et en Tchèque),
- **développement d'une culture:** les pépinières d'entreprises ont contribué positivement à la mise en place d'une relation étroite entre les universités et les industries, à la formation et au développement de potentialités émergentes en terme d'entrepreneurship. En outre les pépinières d'entreprises ont également persuadé différents gouvernements de mettre en place des politiques de soutien aux petites et moyennes entreprises,
- **maintien / viabilité:** tant que les pépinières d'entreprises opérationnelles restent en fonction et que d'autres projets voient le jour, on peut dire que le concept de pépinière d'entreprises est viable et réussi.

Pour voir les résultats et les impacts des pépinières d'entreprises aux Etats-Unis, nous allons reprendre les résultats des études menées par l'University of Michigan Business School en collaboration avec la National Business Incubator Association, l'Ohio University College of Business et la Southern Technology Council publiées par la NBIA (1997). Actuellement ces études constituent les seules références en matière d'analyse complète des impacts des pépinières d'entreprises. Cependant avant de voir ces résultats il est utile de remarquer qu'ils ont seulement retenu trois types de pépinières d'entreprises dans leurs études, à savoir les types: généraliste, technologique et d'intégration. Les pépinières d'entreprises considérées (126 en tout) ont en moyenne trois ans d'activités au début de la période d'étude qui a commencé en 1990 pour finir en 1996. Pour ces études, des questionnaires ont été envoyés aux locataires et aux ex-locataires ainsi qu'aux clients extérieurs et des interviews téléphoniques ont été menés auprès des managers et des parties prenantes. Voici donc les impacts et résultats principaux dégagés par ces études:

- Les entreprises passées dans une pépinière d'entreprises ont eu des **résultats financiers intéressants** entre le temps où elles sont entrées dans la pépinière d'entreprises et 1996 (au niveau du chiffre d'affaires, capital d'investissement, masse salariale).
- Il y a eu une **importante création d'emploi** pour chaque entreprise de l'échantillon (pour les emplois partiels et à plein temps). Mais comme le souligne Bearse (1993, p. 58), l'idée comme quoi une pépinière d'entreprises peut créer un nombre important d'emplois reste un mythe. L'impact de la création d'emploi que peut avoir une grande pépinière d'entreprises sur le marché du travail local reste très petit proportionnellement à sa taille. Toute évaluation basée sur les "emplois ou coûts par emploi" conduit inévitablement à un jugement d'échec de la pépinière.
- Le **pourcentage des femmes employées a augmenté** de 25 à 34% pendant la période de l'étude. Cette croissance est plus marquée pour les pépinières d'entreprises à but d'intégration ou de réinsertion sociale que pour les généralistes ou technologiques. Cette remarque est également valable pour les employés de minorités raciales ou ethniques.
- Les perceptions sur **l'importance de la pépinière d'entreprises** ne sont pas liées aux performances financières et à la création d'emploi des entreprises. Pour **65.9%** des

entreprises étudiées, la pépinière d'entreprises était *importante* ou *très importante* pour leur réussite, *plus ou moins importante*, voire *pas importante du tout* pour 34.1%.

- Les clients (locataires, ex-locataires, clients extérieurs) ont bénéficié d'une très **large gamme de services offerts** par la pépinière d'entreprises. Mais en général les services les plus utilisés par les clients sont les services utiles au démarrage de l'activité (équipements et installations communs, développement d'un business plan, mise en réseau). Les clients font plutôt appel à des externes pour des services plus spécifiques (comptabilité, assistance juridique et financière).
- Les clients sont généralement **très satisfaits des services qu'ils ont reçus**.
- Les locataires (et ex-locataires) d'une pépinière d'entreprises ont **bénéficié d'un partenariat ou de collaborations avec d'autres locataires** d'une autre pépinière. Ces partenariats ou collaborations sont jugés très satisfaisants par les concernés.

Comme impact d'une pépinière d'entreprises, on peut citer également le fait que d'après les recherches effectuées à ce jour, il s'est avéré que les entreprises qui quittent la pépinière d'entreprises s'installent dans la région.

Bien que les études d'impacts et de résultats conditionnent la participation ou non des sponsors ainsi que le maintien et l'expansion des projets de pépinières d'entreprises, la rareté des études d'impacts montre à quel point il est difficile de pouvoir vraiment les réaliser. En effet, comme on l'a vu dans la partie réservée à l'évaluation, il est extrêmement difficile de trouver deux pépinières d'entreprises qui soient vraiment comparables ou qui opèrent dans un environnement qui permet cette comparaison. On constate également que, malgré le fait que les différents choix et sélections effectués pour la réalisation des études ne permettent normalement pas de les généraliser, elles sont quand même fréquemment utilisées pour analyser les impacts des pépinières d'entreprises en général. Le fait qu'il y ait des impacts directs et indirects ainsi que des impacts quantifiables et non quantifiables rend l'analyse des résultats extrêmement difficile.

1.4.3 Les indicateurs de performance

Vu la variété d'acteurs ou de parties prenantes d'une pépinière d'entreprises, trouver des indicateurs du succès qui puissent avoir l'adhésion de tous n'est pas du tout facile. *On parle de succès lorsqu'une entreprise sort de l'incubateur pour s'établir ailleurs et d'échec quand la cessation des activités d'une entreprise se fait à l'intérieur de l'incubateur* (Turgeon, 1987, p. 41). En se basant sur cette définition, Allen (1984-1985) a établi un **ratio succès-échec** pour démontrer l'efficacité des pépinières d'entreprises. Mais le problème ici, c'est qu'on considère uniquement la situation durant le séjour de l'entreprise dans la pépinière, or on sait que cette durée est relativement courte et que le risque d'échec durant cette période a été déjà largement réduit par la sélection effectuée lors de l'admission dans la pépinière.

En fait, chacune des parties prenantes peut définir le mot "succès" différemment. Pour essayer de surmonter cette faiblesse, on rencontre souvent l'utilisation du **taux d'échec** des locataires et ex-locataires durant les cinq premières années de leur existence. Ce taux est déjà plus complet que celui du succès-échec, mais son interprétation mérite encore une autre réflexion. En effet aucune comparaison entre locataires ou ex-locataires d'une pépinière d'entreprises et des entreprises semblables (même type, même taille, travaillant dans le même secteur d'activité etc.) qui n'ont jamais été dans une pépinière n'a aboutie.

Cette absence de comparaison relativise grandement l'interprétation de ce taux d'échec pour vanter le mérite des pépinières d'entreprises.

Dans la pratique, les indicateurs les plus courants sont le **nombre d'emplois créés** ou le **nombre d'entreprises créées**. Mais ces indicateurs de performance vont dépendre en fait des acteurs concernés: - pour les sponsors par exemple ils vont dépendre de la mission et objectifs de la pépinière d'entreprises - pour les clients, la performance de la pépinière se mesure avant tout par la survie et surtout le développement de son entreprise - etc. Ces indicateurs sont également corrélés avec le type de la pépinière d'entreprises. Si on prend une pépinière d'entreprises privée dont l'objectif est la location d'un espace, cet indicateur se résume uniquement par le taux de remplissage et les loyers. Pour des pépinières d'entreprises de type éducationnel ou affilié, on rencontre souvent des indicateurs qui n'ont pas à priori de relation directe avec la performance de la pépinière d'entreprises. Ces indicateurs peuvent être la collaboration avec des professeurs de renommée internationale ou le nombre de recherches qui ont abouti à une application pratique et à une commercialisation effective etc. Ces quelques exemples montrent tout simplement la difficulté à définir un ou des indicateurs de performance générale d'une pépinière d'entreprises. Il faut faire attention dans l'interprétation de chaque indicateur et surtout ne comparer que ce qui est comparable. D'autant plus que chaque pépinière d'entreprises évolue dans un milieu et environnement culturel propre et leurs performances vont être conditionnées par la disponibilité des infrastructures et ressources locales ainsi que par le cadre politique en vigueur.

En complément des indicateurs cités ci-dessus, le *tableau 7*, montre quelques échantillons d'indicateurs de performance (utilisés ou recommandés dans la pratique) selon les différents acteurs concernés par une pépinière d'entreprises.

Tableau 7: Les différents indicateurs de performance

ACTEURS	INDICATEURS
GESTION-NAIRE	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de satisfaction des clients - Taux de remplissage/rotation des locataires - Utilité des services par les locataires - Autonomie financière de la pépinière d'entreprises - Les forfaits en pourcentage des recettes d'exploitation - Temps consacré aux services communs par rapport aux services d'assistance - Coûts d'occupation et coûts de départ d'un locataire
CLIENT	<ul style="list-style-type: none"> - Valeur ajoutée par la pépinière d'entreprises - Temps passé par le staff pour l'assistance auprès des clients - Qualité des recommandations (networking) - Disponibilité ou accessibilité des services - Les opportunités de sous-traitance/d'échange d'information/débouchés - Le taux de croissance de l'entreprise - Coûts de démarrage d'une entreprise
SPONSOR	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts par entreprise créée par rapport aux investissements totaux - Coûts par emploi créé par rapport aux investissements totaux - Taux de réinstallation des ex-locataires dans la région - Taux d'intégration des minorités ethniques ou des femmes - Autonomie financière de la pépinière d'entreprises - Impacts fiscaux - % d'entreprises appartenant à un groupe minoritaire par rapport au % de la région - Taux d'occupation du parc immobilier de la région depuis l'ouverture de la pépinière - Les valeurs du marché immobilier avant/après l'implantation de la pépinière - Présence ou non dans la région d'un secteur d'activité avant/après l'implantation - Les effets multiplicateurs (les différentes conséquences de la réinjection des revenus directes de la pépinière d'entreprises dans l'économie locale) - Nombre d'entreprises et/ou emplois créés

Quel que soit le type des indicateurs de performance des pépinière d'entreprises: **qualitatifs** ou **quantitatifs**, **internes** (ceux qui concernent les acteurs directement impliqués au projet) ou **externes** (impacts de la pépinière sur la communauté vus par des gens externes au projet), leur application et surtout leur interprétation nécessitent toujours quelques précautions pour qu'on puisse les utiliser pour comparer une pépinière d'entreprises à une autre.

1.4.4 Les risques et les pièges

Les risques et les pièges qui menacent une pépinière d'entreprises sont nombreux et très variés, Allen et Rahman (1985) parlent dans un premier temps du problème lié à l'une des caractéristiques principales d'une pépinière que sont les services de conseil aux entreprises. En effet, leurs études ont montré que bon nombre de pépinières d'entreprises étudiées n'offrent pas des services que les locataires jugent très utiles et importants pour le développement et la survie de leurs entreprises. Le deuxième problème qu'ils ont mis en

évidence est le fait que les pépinières d'entreprises sont souvent considérées comme une fin en soi et qu'il suffit juste de les implanter.

Bien que le recul ne soit pas suffisant, Albert (1986) a tout de même fait un premier diagnostic de quelques pépinières d'entreprises en Europe et aux Etats-Unis. Il en a tiré que les risques d'échecs sont nombreux et fréquents lors de la première génération de pépinière d'entreprises. Les causes de difficultés les plus fréquentes sont:

- Erreurs de vocation ou d'implantation. La vocation doit correspondre à la potentialité d'un marché local suffisant d'entrepreneurs. On ne peut implanter n'importe quel type de pépinière d'entreprises n'importe où.
- Vocation non claire, liée à des objectifs contradictoires et ingérables.
- Conflit d'objectifs entre les parties prenantes de la pépinière d'entreprises.
- Budget de fonctionnement insuffisant.
- Structure incompétente (on ne dispose pas des savoir-faire nécessaires). Partenariat insuffisant avec les acteurs locaux.
- Choix du directeur sur lequel repose le succès ou l'échec de la pépinière.
- Non transparence des différentes modalités (admission, sortie, tarification, etc.).
- Risque de monoculture pour les pépinières spécialisées dans une technologie donnée avec le risque de s'adresser à un marché potentiel trop étroit. Il y a aussi un risque de concurrence directe entre les entreprises.
- Maternage excessif si les locataires bénéficient d'un environnement et de conditions financières artificielles. Des conditions décalées de la réalité économique qui les attendent en sortant de la pépinière d'entreprises.
- Une concurrence entre pépinières d'entreprises généreusement subventionnées pour attirer des perles rares de la haute technologie n'est pas à exclure.

Udell (1990), émet une réserve sur l'efficacité des pépinières d'entreprises en terme de survie et de croissance des nouvelles entreprises. Une efficacité qui est moindre pour les entreprises orientées croissance ou à base technologique par rapport aux entreprises de services. Ceci pour des raisons de grands besoins financiers et une nécessité d'une gestion, de ressources techniques et d'assistances plus sophistiquées de la part de la première catégorie.

Il y a aussi deux erreurs classiques qui peuvent avoir des conséquences difficilement récupérables mais que l'on peut éviter en réalisant une bonne étude de faisabilité (Meeder, 1993): la tentation d'accepter le plus mauvais site de la ville (ou la région) et la tentation de sous-estimer la préparation des services de conseils et d'assistance.

Rice et Matthews (1995), insistent sur deux points:

- les dirigeants et le conseil d'administration passent très peu de temps dans leur tâche principale d'assistance aux entreprises locataires
- les dirigeants doivent avoir l'autonomie nécessaire pour pouvoir diriger la pépinière d'entreprises comme une vraie entreprise.

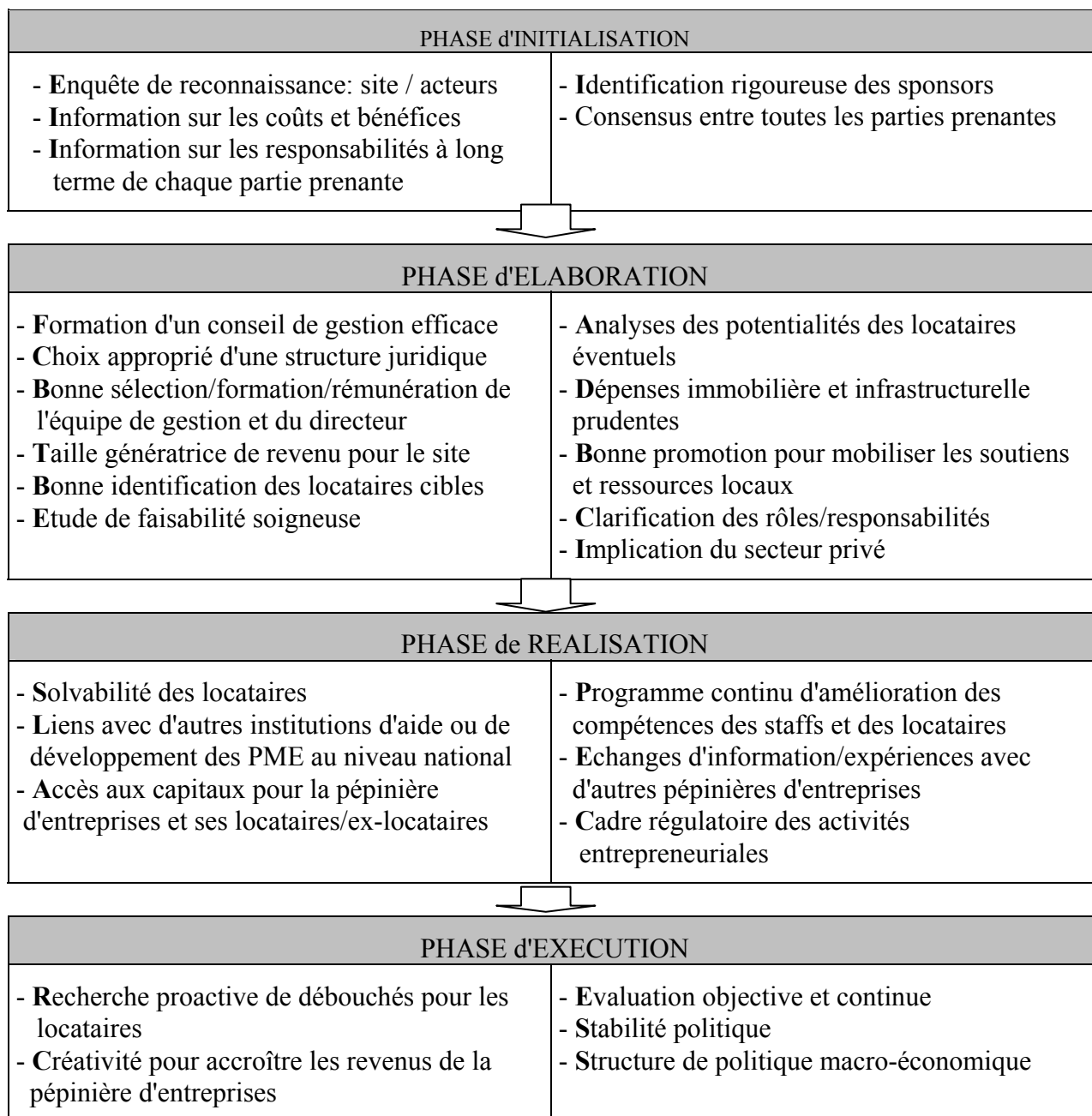
Le premier point soulevé ci-dessus concerne en fait un point crucial pour la pépinière d'entreprises qui doit tout faire pour aider et assister ses locataires. Par conséquent si elle s'investit moins là-dessus, c'est son efficacité même qui est en jeu. Le deuxième point est

lié à la caractéristique même d'une pépinière d'entreprises qui possède souvent un conseil d'administration représentant les différentes parties prenantes au projet. Des acteurs qui n'ont normalement pas les mêmes objectifs et qui entravent ainsi la bonne gestion de la pépinière d'entreprises. L'autonomie peut également être interprétée sous l'aspect financier. En effet si l'autonomie financière n'est pas atteinte (soit par les recettes des prestations soit par les aides et subventions au début de l'exploitation), les dirigeants vont passer plus de temps à trouver d'autres sources de financement et par la même occasion délaissent leur mission première vis-à-vis de leurs locataires.

1.4.5 Les facteurs clés de succès

Bien que le concept de pépinière d'entreprises soit encore assez récent pour avoir vraiment du recul, la littérature offre tout de même une étendue assez large de facteurs-clés de succès qui devraient assurer la réussite de l'implantation et de l'exploitation d'une pépinière d'entreprises. Ces facteurs clés de succès, proposés par les différents auteurs, se basent sur les expériences vécues à ce jour. Ils sont résumés et regroupés en quatre étapes dans la *figure 7*.

Pour les pays en voie d'industrialisation, Lalkaka & Bishop (1996) insistent sur l'adéquation des infrastructures techniques, l'existence d'une culture entrepreneuriale et l'existence d'une nécessité économique au niveau du marché. La complémentarité avec les autres systèmes de soutiens au développement du secteur privé ainsi que la collaboration entre le gouvernement et le secteur privé constituent également des facteurs clés de succès importants pour la réussite d'une pépinière d'entreprises dans les pays en voie de développement.

Figure 7: Les facteurs clés de succès

Sources: Synthèse de Meeder (1993); Rice & Mathews (1995); Lalkaka & Bishop (1996); Lalkaka (1997).

1.4.6 Les tendances et perspectives

Le nombre de pépinières d'entreprises opérationnelles au niveau mondial est passé de 300 vers la moitié des années 80 à 2500 actuellement. Cette progression montre l'explosion du concept et elle continue toujours sa croissance avec quelques tendances qui s'affirment pour les prochaines années. D'ordre général et au niveau mondial, la croissance du nombre de pépinières d'entreprises en activité va s'accroître car le concept est de plus en plus adopté par des pays en voie de développement et des pays industrialisés.

Rice et Matthews (1995) ont identifié cinq orientations pour les pépinières d'entreprises américaines pour ce nouveau millénaire:

- fournir des services et supports aux entreprises non seulement à l'intérieur de la pépinière mais aussi à l'extérieur (se pratique déjà par bon nombre de pépinières d'entreprises) est une tendance qui va s'intensifier dans l'avenir;
- de plus en plus de pépinières d'entreprises seront rattachées aux laboratoires de recherches fédérales, à des universités ou incorporées dans des sociétés privées pour faciliter le transfert et la commercialisation efficaces des technologies;
- afin de renforcer la création de petites entreprises, les types de supports et de soutiens pour ces dernières seront de plus en plus variés. Une base de données accessible par modem jouant le rôle de pépinière sans murs ni services partagés appelée pépinière d'entreprises virtuelle va par exemple être mise en place pour les entrepreneurs;
- les centres d'innovation qui sont souvent localisés près des Universités ou des laboratoires de recherches fédérales offrent des services supplémentaires à ceux des pépinières d'entreprises traditionnelles, tels que la gestion de crédit ou la création de réseaux d'investisseurs etc. au sein du centre. Cette tendance va continuer;
- les pépinières d'entreprises vont constituer un catalyseur à la recherche de nouveaux systèmes entrepreneuriaux plus efficaces.

Lalkaka (1997), confirme ces tendances en parlant de pépinière d'entreprises de seconde génération pour celles qui offrent des services aux locataires et aux entreprises localisées à l'extérieur. L'orientation technologique de certaines pépinières d'entreprises continuera et se renforcera dans l'avenir de même que le rattachement ou l'incorporation à des Universités ou des centres de recherches. Il parle également de l'intérêt de plus en plus croissant du secteur privé vis-à-vis des pépinières d'entreprises.

Bref, les différents auteurs sont unanimes pour dire que le nombre de pépinières d'entreprises en activité va toujours s'accroître dans les pays industrialisés comme dans les pays en voie de développement ou en phase de restructuration économique. La volonté des diverses associations nationales ou internationales de pépinières d'entreprises de travailler de concert et de renforcer les collaborations afin de pouvoir tirer le maximum de synergie possible ne fait que renforcer cette tendance.

1.4.7 Les critiques du concept

Comme n'importe quel concept, celui de la pépinière d'entreprises n'échappe pas non plus aux critiques, d'autant plus qu'il a été adopté par bon nombre de collectivités locales et que par conséquent les résultats sont d'une manière ou d'une autre attendus par presque tous les contribuables.

Allen et Plosila (1985) ont déjà relevé à l'époque quelques critiques fondamentales concernant le concept de pépinière d'entreprises:

- premièrement la pépinière d'entreprises était considérée comme un moyen de support à la création d'entreprise qui concurrence déloyalement les espaces privés, commerciaux et industriels;
- la deuxième critique est venue du fait de la nature temporaire du séjour des locataires. Une situation qui peut créer plus de risque car elle ne permet pas toujours aux gérants de payer les coûts de fonctionnement et augmentent les coûts de remplissage et de recherche de nouveaux locataires;

- la troisième critique se base sur l'offre de services qui ne sont pas toujours disponibles pour les locataires. Mais il y a aussi des gérants de pépinière d'entreprises qui pensent que les services ne doivent être offerts que lorsqu'ils sont demandés par les locataires. Cette approche est fragilisée par les inexpériences des nouveaux entrepreneurs qui, ne savent pas ou n'osent pas toujours demander ce dont ils ont besoins;
- une autre critique concerne le choix même des types d'entreprises exclus des pépinières d'entreprises;
- finalement il y a l'aspect des besoins importants de financement des locataires. Avant même son ouverture, la pépinière d'entreprises doit évaluer sa capacité à répondre directement à ces besoins financiers.

De temps en temps, on a aussi des critiques par rapport à ceux qui affirment que la pépinière d'entreprises est l'outil idéal de soutien à la création d'entreprises. En effet comme le remarque Delaporte (1987), les pépinières d'entreprises ne constituent qu'un outil parmi d'autres en terme de soutien à la création d'entreprises car elles ne sont pas adaptées à tous les secteurs d'activité.

On peut cependant avancer que les critiques envers le concept de pépinière d'entreprises viennent souvent du fait qu'on essaie d'intégrer plusieurs sponsors pour pouvoir réaliser le plus rapidement possible le projet et pour diversifier les sources de financement. Un fait qui entraîne bien sûr une difficulté, voire des erreurs dans la définition des objectifs de la pépinière. En effet, comme dans n'importe quel réseau, les acteurs ont des motivations et des attentes différentes et il serait extrêmement difficile de contenter tout le monde. Il serait donc vital de trouver un consensus entre les sponsors dès le démarrage du projet d'implantation.

1.5 ETAT DE LA RECHERCHE ACTUELLE

Le concept de pépinière d'entreprises peut être considéré comme un phénomène récent. A ce titre très peu d'études ont été réalisées pour mieux le comprendre. Les études qui existent sont souvent de type descriptif. Elles se basent sur les expériences de quelques pépinières d'entreprises. Dans la littérature on peut situer deux périodes distinctes: la période des années 80 et celle des années 90.

- La première période se caractérise par des études descriptives qui se focalisent sur l'analyse spécifique des résultats économiques des pépinières d'entreprises: impacts de la pépinière, impacts économiques des locataires et ex-locataires, impacts de la pépinière sur la communauté ainsi que les impacts auxiliaires (Allen & Rahman, 1984; Temali & Campbell, 1984; Smilor, 1983; Albert, 1986; Campbell & Berge & Janus & Olsen, 1988; Allen & Bazan, 1990; Lyons, 1990; Udell, 1990). Cette première vague d'études se base sur des échantillons très petits ce qui nécessite une agrégation des résultats. Ce problème est accentué par le fait qu'il y a plusieurs types de pépinières d'entreprises. Un autre aspect de ces études est celui du problème d'objectivité, car l'évaluation des impacts se base uniquement (dans la majorité des cas) sur l'évaluation faite par les locataires eux-mêmes. Un autre point faible en terme d'impacts est l'absence de comparaison entre des entreprises non incubées et des entreprises locataires d'une pépinière d'entreprises.
- L'évolution de la deuxième période d'étude se voit dans l'évaluation des impacts des pépinières d'entreprises, évaluation qui se base sur des enquêtes effectuées auprès de toutes (ou presque) les parties prenantes mais aussi la considération de plusieurs types

de pépinière (Rice, 1992; Hernandez-Gantes & Sorensen & Nieri, 1995; Molnar & DePietro & Gillette, 1995). Une nouvelle tendance est constatée dans la constitution même de l'équipe de recherche qui essaye de mélanger des spécialistes en pépinière d'entreprises et des chercheurs experts afin d'optimiser les résultats des recherches. Des tentatives de **comparaison entre des entreprises locataires et un groupe de contrôle** (des entreprises équivalentes mais n'ayant pas séjourné dans une pépinière d'entreprises) ont été effectuées mais sans résultats probants du fait d'un taux de réponse très faible de la part du groupe de contrôle (Allen & Bazan, 1990; University of Michigan & NBIA & Ohio University & Southern Technology Council, 1997). Les études de cette deuxième vague commencent à se diversifier: Rice (1992) a analysé les différents types d'intervention favorisant la création d'entreprises pratiquées dans les pépinières d'entreprises, leur perception par les entrepreneurs et leur efficacité; Tornatzky & Batts & McCrea & Lewis & Quittmann (1995) eux se sont focalisés sur le processus d'implantation viable et réussie des pépinières d'entreprises technologiques.

- Au niveau géographique, les études concernent la plupart du temps les pays industrialisés et plus spécifiquement les Etats-Unis, d'autant plus que l'association des pépinières d'entreprises nord-américaines (NBIA) mène régulièrement des études sur l'état des pépinières d'entreprises aux USA. Il faut attendre la moitié des années 90 pour voir Lalkaka & Bishop (1996) mener une étude sur les pépinières d'entreprises dans quelques pays en voie d'industrialisation (Brésil, Chine, Mexique, Nigeria, Pologne, Tchèque, Turquie).
- En ce qui concerne les services offerts par une pépinière d'entreprises, la plupart des études sont plutôt d'ordre quantitatif avec des classements des services selon leur taux de présence parmi les pépinières d'entreprises analysées. L'importance de ces services pour les locataires (aspect qualitatif) est mis de côté (Smilor & Gill, 1985). Allen (1984) a mis en évidence l'influence du type de la pépinière sur l'offre de ses services. Les pépinières d'entreprises privées offrent par exemple plus de logistiques physiques; les pépinières publiques offrent plus de services de conseils et les pépinières d'entreprises de type éducationnel plus de services techniques (technologiques). Udell (1990) a mis en évidence le fait que les services de conseils aux entreprises occupent les dernières places (en terme d'importance) d'après les locataires des pépinières éducationnelles. Un fait qui, d'après lui, démontre soit l'inefficacité de ces services offerts par les fournisseurs (Universités) soit tout simplement la non-disponibilité de ces services sur le site.

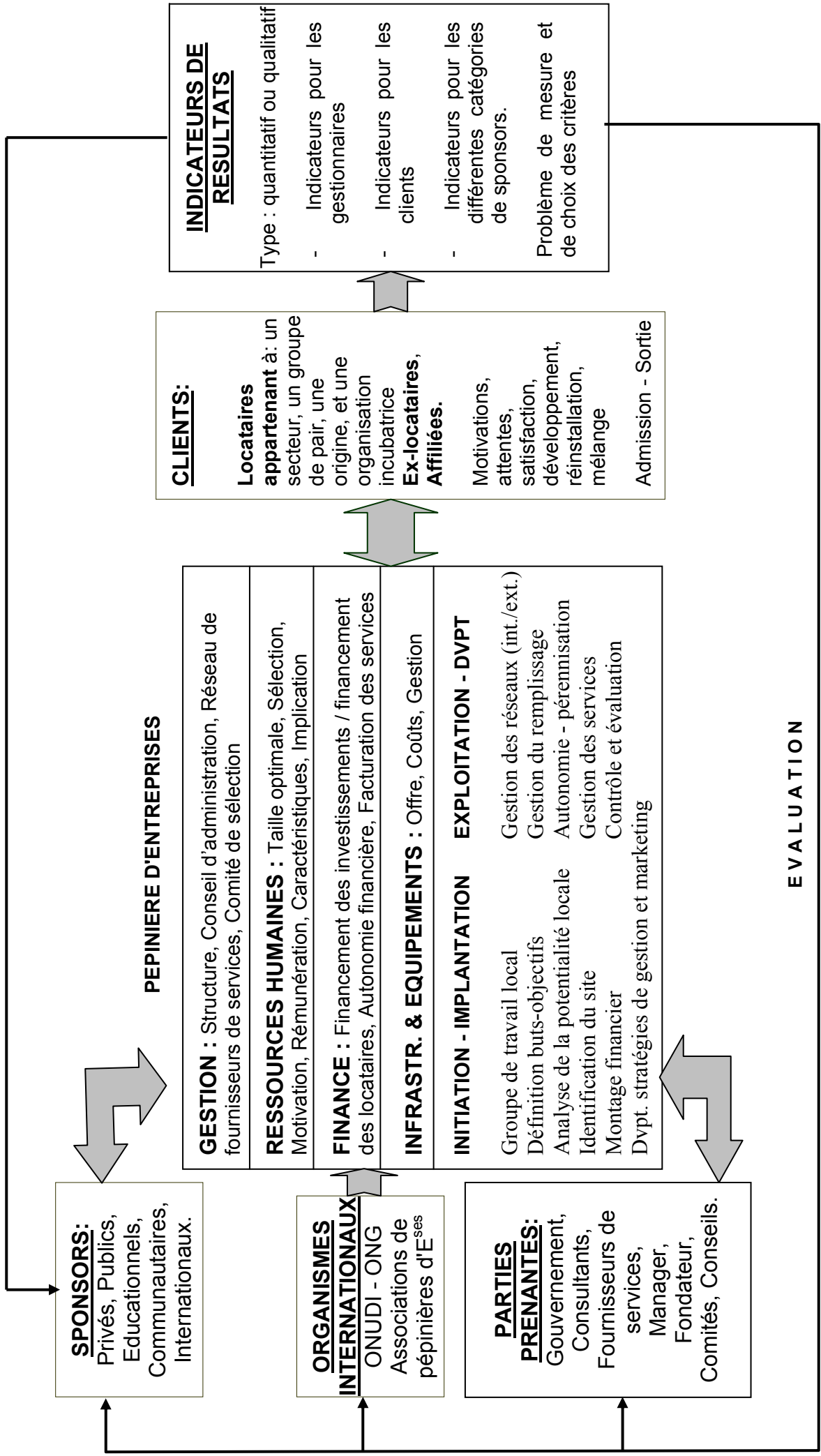
1.6 CONCLUSION

Dans ce premier chapitre consacré à la revue de la littérature, nous avons présenté les différents aspects du concept de pépinière d'entreprises. Il est utile de remarquer que le concept est assez récent et de ce fait on ne dispose pas d'énormément de littérature. Par ailleurs elle reste somme toute assez descriptive. Mais sur la base de ce qui existe actuellement, il nous semble tout de même que l'étude d'un processus d'implantation d'une pépinière d'entreprises basée sur l'optique des clients ou locataires fait défaut et c'est dans cette direction-là que nous allons orienter notre recherche. En effet, l'une des critiques les plus fréquentes sur le concept de pépinière d'entreprises peut être résumée par l'inadéquation des services offerts aux besoins réels des locataires ou même dans certains cas l'absence de services jugés utiles et importants par les locataires. Une situation qui

s'explique en fait d'après la littérature par la décision unilatérale prise par les sponsors en matière de services à offrir et à mettre en place et, aussi bizarre que cela puisse paraître, par l'absence d'une vraie étude de faisabilité (surtout pour les pépinières d'entreprises de la première vague des années 80). C'est pour cette raison que nous allons axer la problématique de notre recherche sur le processus de lancement d'une pépinière d'entreprises en prenant plutôt l'optique des locataires potentiels.

La *figure 8* ci-après montre le modèle conceptuel résumant la situation générale actuelle du concept de pépinière d'entreprises tel qu'il nous est apparu dans notre revue de la littérature. Cette figure nous montre aussi les différentes variables que nous allons travailler pour la construction du modèle théorique de lancement d'une pépinière d'entreprises à Madagascar dans le chapitre suivant. Nos études de cas dans le chapitre quatre serviront également à mieux comprendre ces variables afin de pouvoir en tirer nos conclusions dans le dernier chapitre de ce travail de recherche.

Figure 8: Vue globale du concept de pépinière d'entreprises



Etre respecté ne rend pas noble, et respecter ne rend pas esclave, donc il est bon de se respecter l'un l'autre.

(proverbe malgache)

CHAPITRE 2

MODELE THEORIQUE DE LANCEMENT ET DE CREATION D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES A MADAGASCAR

La revue de la littérature nous a permis de dresser une vue globale du concept de la pépinière d'entreprises telle que représentée sur la figure 8 de la page précédente. Cette revue de la littérature nous a également montré qu'en dehors des travaux de Lalkaka et Bishop (1996) et de celui de Lalkaka (1997) qui ont analysé les expériences de quelques pays en voie d'industrialisation (Brésil, Chine, Turquie, Mexique) les recherches sur la création et le lancement de pépinières d'entreprises dans les pays en voie de développement se font vraiment très rares. Ainsi dans ce chapitre nous allons concevoir un modèle théorique de création et de lancement d'une pépinière d'entreprises pour un pays en voie de développement comme Madagascar.

Dans la première partie de ce chapitre, on expliquera brièvement différents concepts et approches théoriques sans vraiment entrer dans les détails. Les éléments clés de ces concepts vont servir de balises et être ainsi utilisés pour la mise en place d'un modèle théorique de lancement.

La deuxième partie du chapitre est réservée au développement du modèle théorique de lancement d'une pépinière d'entreprises pour Madagascar. Nous nous sommes inspirés des expériences vécues dans les pays industrialisés et de quelques approches que nous avons adoptées lors d'une mission d'étude de pré-faisabilité de création d'une pépinière d'entreprises dans l'une des provinces de Madagascar par l'ONUDI.

2. MODELE THEORIQUE DE CREATION D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISE A MADAGASCAR

2.1 APPROCHES THEORIQUES

Après avoir défini dans le chapitre consacré à la revue de la littérature, la pépinière d'entreprises comme une entreprise offrant un environnement favorable aux entreprises en création ou nouvellement créées, il nous paraît tout simplement logique d'utiliser quelques approches théoriques touchant la gestion d'une entreprise et de les adapter à la pépinière d'entreprises. Dans le cas d'une création et de lancement d'une pépinière d'entreprises nous allons ainsi dans un premier temps expliquer quelques approches et concepts qui nous permettent d'appréhender ce processus de création. Ensuite ils seront adaptés aux spécificités de notre recherche. Ainsi cette recherche sur la création d'une pépinière aura comme base générale le **processus stratégique**. Les différentes étapes de la création seront cadrées dans le concept de **management de projet**, le **concept du management** sera utilisé pour trouver le support qui permettra de piloter la **chaîne de valeur** d'une pépinière d'entreprises. Vu l'optique adoptée pour cette recherche, **l'orientation-client** sera au centre de chaque étape et finalement, une pépinière étant un réseau, le **management de réseau** sera également pris en compte pour assurer l'efficacité de la pépinière d'entreprises.

2.1.1 *Processus stratégique*

En reprenant l'explication d'Ansoff (1989, p. 110), la stratégie est l'un des ensembles de critères de décisions qui guident le comportement d'une organisation tels que: les critères permettant de mesurer les performances actuelles et futures de l'entreprises, les règles qui régissent les rapports de l'entreprise avec l'environnement extérieur, les règles qui gouvernent les rapports internes et les procédures à l'intérieur de l'entreprise, enfin les règles que suit l'entreprise dans la marche quotidienne des activités.

Pour Mintzberg (1994, p. 54), la stratégie est créée à l'intersection d'une appréciation externe des menaces et des opportunités auxquelles une organisation fait face dans son environnement. Cette stratégie est considérée en termes de facteurs clés de succès et d'une appréciation interne des forces et des faiblesses de l'organisation elle-même, distillée en un ensemble de compétences distinctives.

La littérature sur le processus stratégique est assez riche (Steiner 1969, 1979, 1983; Andrews K. 1971, 1980), nous n'allons plus l'analyser, mais nous allons tout simplement tirer les points communs à ces différents travaux pour pouvoir dégager un modèle qu'on pourrait appeler le modèle de base du processus stratégique représenté par la *figure 9* ci-après. En effet quels que soient la différence ou le degré de détail au niveau des étapes du processus stratégique d'un auteur à l'autre, on retrouve toujours les cinq principales étapes que sont:

- **l'évaluation externe**: elle vise dans un premier temps à mettre en évidence les grandes tendances de l'environnement en terme de possibilités et ensuite de menaces, à anticiper l'impact de ces dernières et finalement à déterminer ce qu'il faut faire pour assurer la réussite. Dans cette partie, on fait des prévisions sur les conditions futures de

l'environnement. Un environnement qui est souvent catégorisé en: économique, social, politique et technologique. L'une des grandes parties de cette évaluation externe consiste également à faire une analyse concurrentielle sur la base des travaux de Porter⁵. Les menaces et opportunités de l'environnement analysées dans cette partie servira en fait à dresser les facteurs clés de succès du projet.

- **L'évaluation interne** repose sur la recherche des atouts et des handicaps du potentiel actuel et à venir de l'entreprise par rapport à ses concurrents. C'est en quelque sorte un check liste des forces et faiblesses de l'entreprise qu'on effectue ici. Cette évaluation interne consiste à examiner pour chaque élément ou fonction de l'entreprise les forces et les faiblesses essentielles actuelles et potentielles, pouvant-être développées dans le futur par rapport aux concurrents.
- La **création de la stratégie** dont la base consiste à répondre à deux questions essentielles pour la vie d'une entreprise, à savoir comment choisir entre de multitudes de possibilités encore mal connues la bonne voie à suivre pour le développement d'une entreprise et comment optimiser l'énergie existant au sein de l'entreprise pour pouvoir s'engager dans cette direction choisie.
- **L'évaluation et le choix de la stratégie**: dans cette partie du processus stratégique il s'agit souvent de quantifier les conséquences monétaires des options stratégiques avec ce que cela peut poser comme problème sur la performance réelle de l'entreprise. D'autres approches de l'évaluation de la stratégie consistaient à faire des simulations informatiques pour tester les conséquences des stratégies proposées.
- La **mise en œuvre ou exécution de la stratégie**: cette phase donne naissance à tout un ensemble de hiérarchies qui existent à différents niveaux et avec des horizons temporelles différentes: les plans stratégiques ou globaux à long terme, les plans à moyen terme et les plans opérationnels à court terme. Ces différentes hiérarchies se répercutent également au niveau budgétaire par différentes contraintes financières. C'est durant cette phase que tous les objectifs, les budgets, les stratégies et les programmes sont regroupés dans ce qu'on appelle couramment le maître-plan qui est en quelque sorte une collection de plans opérationnels.

Dans le cas d'une création et lancement d'une pépinière d'entreprises, le processus stratégique permettrait aux initiateurs du projet de:

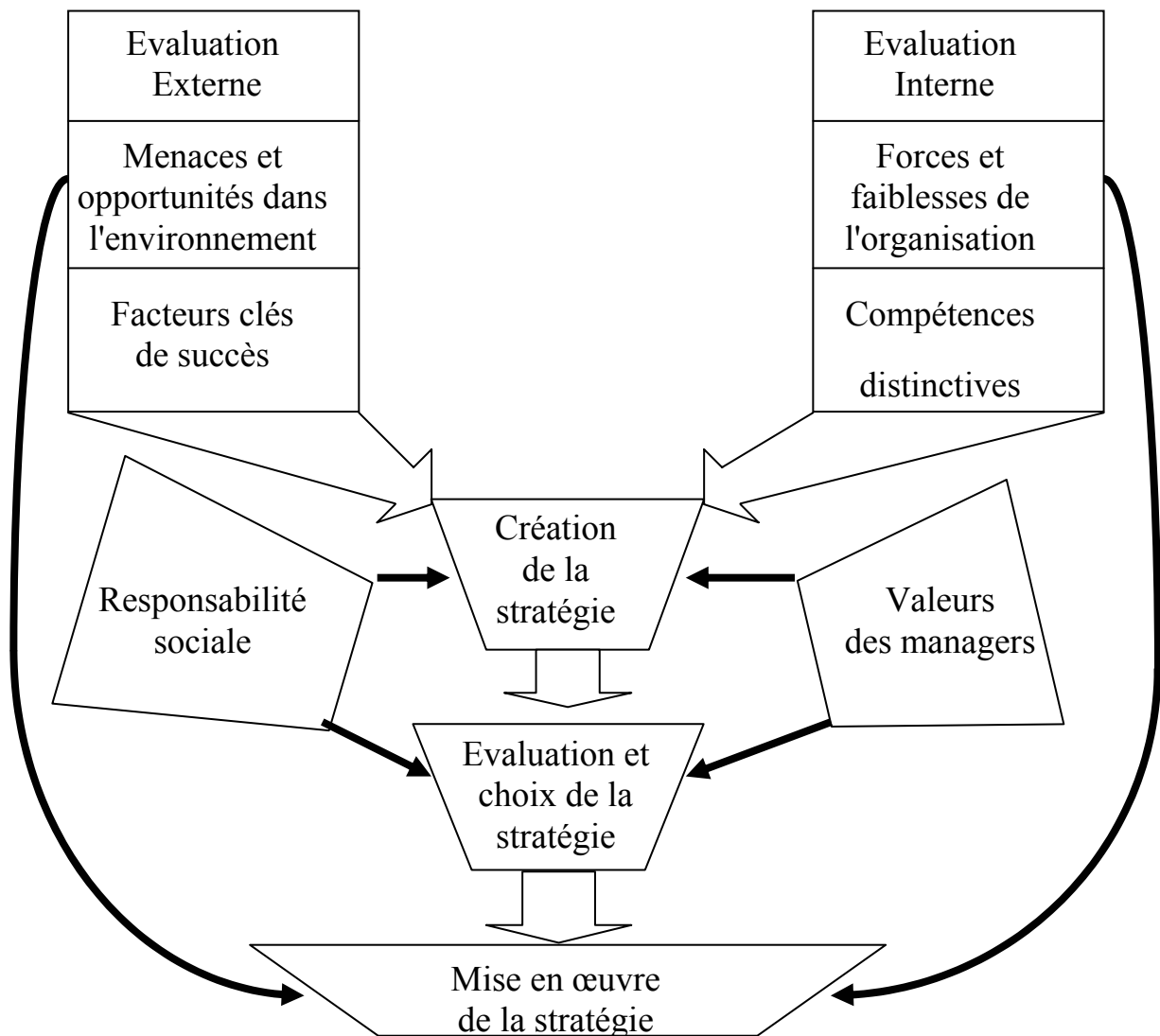
- prendre d'abord une orientation générale qui permet de positionner la pépinière d'entreprises au sein des autres programmes d'aide à la création d'entreprise existants déjà,
- servir ensuite à engendrer les différentes alternatives de création de la pépinière grâce à un processus d'exploration itératif.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons surtout utiliser le processus stratégique de la *figure 9* comme squelette de notre processus de lancement et de création d'une pépinière d'entreprises à Madagascar. Cependant il est clair que chaque étape va être modifiée et adaptée à la réalité du pays. Ainsi l'étape de l'évaluation interne par exemple sera remplacée par ce qu'on pourra appeler "analyse de l'existant". En effet, actuellement il n'existe aucune pépinière d'entreprises en activité à Madagascar. Dans cette partie nous

⁵ Competitive Strategy (1980)

allons plutôt analyser les forces et faiblesses des pépinières d'entreprises en général en nous basant sur les expériences vécues dans différents pays. Cette analyse se fera par l'intermédiaire des résultats de la revue de la littérature et des études de cas sur terrain que nous avons effectuées.

Figure 9: Modèle de base d'un processus stratégique



Source: Mintzberg (1994)

2.1.2 Management de réseau

Une pépinière d'entreprises fait entrer en jeu tout un ensemble de catégories d'acteurs différents (les promoteurs du projet, les dirigeants, les locataires, les prestataires de services, les bailleurs de fonds etc.). Parmi ces acteurs, certains seront disposés à aider la pépinière pour qu'elle atteigne ses objectifs et d'autres verront les objectifs de la pépinière comme préjudiciables à leur propre objectif d'où un autre comportement. Dans ce cadre, l'analyse de réseau d'acteurs constitue un bon outil pour non seulement essayer de connaître les alliés ou ennemis potentiels mais aussi pour pouvoir mieux gérer la création même de ce réseau d'acteurs qu'est une pépinière d'entreprises. Et l'on peut aussi dire d'une manière générale que les autres approches ou concepts analysés dans ce chapitre consistent surtout à trouver la meilleure façon de réaligner et d'optimiser les différentes compétences

et ressources internes tout au long du processus de production des produits ou services de la pépinière d'entreprises et qu'à ce titre elle peut être assimilée à un portefeuille d'alliances qu'il faut tout le temps optimiser et bien coordonner. Dans le cadre d'une création et de lancement d'une pépinière d'entreprises on doit en effet se soucier avant tout de trouver les meilleurs fournisseurs de services et les meilleures compétences possibles en matière de gestion même de la pépinière et en matière de conseils à donner aux locataires. A partir de là il faut créer un réseau qui réunit des compétences internes et externes à la pépinière d'entreprises et c'est là que l'approche analytique du réseau peut s'avérer d'une première utilité.

"Un réseau est un système se composant d'acteurs (institutions ou personnes...), d'un secteur, qui sur la base de comportements coopératifs tout en maintenant une certaine autonomie essaient d'atteindre des objectifs productifs (Bircher, 1995)".

Le réseau constitue donc un bon moyen d'appréhender la compréhension et le fonctionnement des pépinières d'entreprises. La notion de réseau est également liée à celle d'autonomie et d'indépendance de ses membres, à celle de la coopération, à celle du partenariat, des alliances. Des notions qui sont à la base du bon fonctionnement d'une pépinière d'entreprises. Ainsi l'utilisation de l'approche analytique du réseau sur la pépinière d'entreprises nous permet d'analyser :

- les éléments et acteurs de la pépinière d'entreprises
- l'environnement de la pépinière d'entreprises
- ses buts
- les caractéristiques des relations et des structures de la pépinière
- les ressources externes
- les comportements des acteurs
- les résultats

2.1.3 L'approche par les "milieux"

Une pépinière d'entreprises n'est pas un élément isolé, elle s'intègre dans un contexte bien spécifique et ne saurait être séparée de sa région ou de son territoire d'implantation. Un territoire défini comme un espace constitué d'un ensemble de relations entre les hommes et entre les hommes et leur environnement matériel (Crevoisier, 2000). Pour pouvoir analyser et appliquer cet aspect territorial dans le cas d'une implantation d'une pépinière d'entreprises, nous allons utiliser la notion de **milieu** (Aydalot, 1986; Maillat, Quevit, Senn, 1993). Les différents travaux du Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI) permettent de relever quelques définitions de cette notion de milieu :

- "le milieu est un ensemble territorial formé de réseaux intégrés, composé de ressources matérielles et immatérielles, dominé par une culture historiquement constituée, vecteur de savoirs et savoir-faire et reposant sur un système relationnel de type coopération/concurrence des acteurs localisés" (Lecoq, 1989).
- "Le milieu est un opérateur collectif de réduction du degré d'incertitude statique et dynamique auquel sont confrontées les firmes par l'organisation tacite et explicite d'interdépendances fonctionnelles et informationnelles des acteurs locaux et en assurant de façon informelle les fonctions de recherches, transmission, sélection, transcription, transformation et de contrôle de l'information" (Camagni, 1991).

- "Le milieu regroupe dans un tout cohérent un appareil productif, une culture technique et des acteurs. L'esprit d'entreprise, les pratiques organisationnelles, les comportements d'entreprise, la manière d'utiliser les techniques, d'appréhender le marché, le savoir-faire sont autant d'éléments qui sont à la fois parties intégrantes et parties constitutives du milieu. Le milieu se présente comme un processus de perception, de compréhension et d'actions continues" (Maillat & Crevoisier, 1991).
- "Le milieu est un mix de formes d'organisation qui structure les stratégies d'entreprise selon la double logique d'externalisation et d'intégration organique...Le concept de milieux se réfère à des systèmes d'acteurs et à des structures appréhendées dans leurs interactions réciproques. La composante organisationnelle qui structure ces échanges est une variable essentielle à la compréhension des mécanismes qui constituent le milieu" (Quevit, 1991).

Maillat, Crevoisier et Lecoq (1991) identifient le milieu avec les trois caractéristiques suivantes:

- un **cadre initial localisé**, constitué par un espace géographique qui n'a pas de frontières au sens strict mais qui présente une certaine unité. Celle-ci se traduit par des comportements identifiables et spécifiques. Cet espace regroupe des ressources matérielles (machines, bâtiments, capacités financières, etc.), des ressources immatérielles (savoir-faire, règles, des éléments institutionnels, etc.) ainsi que par un ensemble d'acteurs (entreprises, institutions de formation et de recherche, pouvoirs publics locaux, certains individus) qui détiennent et gèrent ces ressources.
- Une **logique d'organisation**. Les acteurs du milieu coopèrent entre eux et finissent par former des réseaux d'interdépendance qui vont caractériser l'organisation du milieu. Cette logique d'organisation vise avant tout à utiliser les ressources créées en commun par les acteurs.
- Une **dynamique d'apprentissage** qui caractérise la capacité des acteurs du milieu à modifier leur comportement en fonction des transformations de leur environnement. Ce processus peut être décomposé en une phase de saisie et de compréhension des transformations de l'environnement, en une phase de mobilisation des ressources du milieu pour créer des savoir-faire et des solutions adaptées à la nouvelle situation et enfin une phase de mise en œuvre.

L'approche par les milieux permet de voir l'intégration de la pépinière d'entreprises dans le développement de la région de son implantation. Il s'agit ici, d'aller dans le sens de Maillat (1993), qui met en relation le développement d'une région, non seulement à sa seule capacité d'attraction d'établissements ou de filiales de grandes entreprises mais aussi avec son aptitude à susciter des initiatives locales, à générer un tissu de nouvelles entreprises et à mettre ainsi en œuvre une dynamique territoriale. Il faut donc voir la capacité qu'ont tous les acteurs potentiels d'une pépinière d'entreprises au niveau territorial de mettre en place le projet et de le pérenniser pour que cette dynamique territoriale assure, renouvelle et maintienne le développement de la région. Dans l'optique d'une implantation d'une pépinière d'entreprises, la prise en compte de cette approche par les milieux pourrait constituer un bon outil pour la préparation des ateliers de promotion-sensibilisation et surtout pour la préparation des conventions qui vont régir les relations avec les fournisseurs de services potentiels. Ces différents aspects pourront faciliter la mobilisation des ressources nécessaires et renforcer ainsi la pérennité et la rentabilité du projet.

2.1.4 Concept de management

Les différentes actions et étapes liées à la création et au lancement d'une pépinière d'entreprises peuvent être assimilées aux tâches managériales telles qu'on a l'habitude de les rencontrer à savoir: modeler, piloter et développer un système complexe (se composant d'éléments humains, physiques, intellectuels) dans lequel on incite et coordonne les efforts de groupes de personnes pour parvenir à des buts variables dans un environnement dynamique et dans une situation d'incertitude (Bircher, 1997). Pour pouvoir mener à bien ces différentes tâches il est indispensable d'avoir un modèle de management qui permette non seulement d'identifier et de classer les différentes questions managériales mais aussi de voir les approches et moyens nécessaires auxquels on peut avoir recours pour gérer ces différents éléments. Le concept de management développé par Bleicher (1991) permet de mieux analyser et préparer ces tâches managériales.

En effet le concept de management prend en compte l'entreprise dans sa globalité comme un système avec ces différents éléments (environnement, employés, structure, clients, fonctionnement, organisation, mission), les informations qui rentrent, les différents processus et finalement les informations qui sortent. Avec ce concept, le management est analysé en trois approches ou les trois piliers du management:

- **L'approche fonctionnelle** qui s'attache à répondre à la question sur les activités à entreprendre par rapport au besoin des clients et compte tenu de l'environnement. On doit ainsi prendre des décisions sur ce qu'on veut faire (objectifs) avec quels moyens (ressources) et comment agir (procédés).
- **L'approche institutionnelle** quant à elle s'occupe surtout de répartir les tâches et les activités au sein de l'entreprise en tenant compte des structures et des relations entre les unités organisationnelles et les différents acteurs.
- **L'approche humaine** traite les acteurs sous l'aspect de leurs objectifs individuels et de leurs comportements, elle s'attache à répondre à la question de connaître les besoins et les comportements des acteurs en tenant compte de leur motivation.

Ces trois approches du concept de management peuvent être appelées différemment selon l'auteur; ainsi pour Thiétart (1991), l'approche fonctionnelle est appelée le **processus économique** qui tourne autour de quatre questions principales: que veut la firme, qu'est-elle, que veut-elle faire et que va-t-elle faire ? L'approche humaine quant à elle est dénommée le **processus politique** où l'on tient compte du pouvoir respectif des acteurs externes et internes à l'organisation et qui peuvent favoriser ou porter préjudice à la mise en œuvre d'une stratégie. Ce processus politique tourne autour des questions de savoir quels sont les acteurs en présence, que peuvent-ils faire, que peut-on faire avec ou contre eux et que décide-t-on de faire ? Finalement l'approche institutionnelle dénommée le **processus bureaucratique** ou **organisationnel** va s'occuper du système de management en posant ce genre de questions: Quel type d'organisation ? Quel processus de prise de décision ? Quel style d'activation et quelles procédures de contrôle ?

Dans le concept du management, les trois piliers ou les trois approches sont un moyen de considérer le management dans un sens vertical, mais l'on peut également avoir une approche horizontale qui distingue trois niveaux du management:

- le niveau du **management normatif** consiste à prendre des décisions qui vont: assurer l'équilibre entre les attentes et les contraintes de l'environnement et les valeurs et les buts des dirigeants; développer une vision de l'avenir de l'entreprise en tenant compte

des différents acteurs du système; structurer l'entreprise de manière à prendre en compte les attentes des parties prenantes et finalement développer une culture d'entreprise permettant une flexibilité au changement de l'environnement . Dans le cadre de notre recherche ce niveau permettra par exemple de prendre des décisions sur la création des structures constitutives (structure juridique, domiciliation légale et l'organisation des différents conseils et comités à mettre en place). Il permettra aussi de définir la mission et le projet d'entreprise de la pépinière d'entreprises ainsi que la culture d'entreprise (valeurs, normes, orientation commune) à mettre en place.

- Le niveau du **management stratégique** où les décisions vont se baser sur les stratégies et les plans définissant les activités à entreprendre. Les intérêts de tous les acteurs (internes et externes) doivent être pris en considération dans les choix ainsi que la réalisation de la stratégie. En ce qui concerne la structure de base de l'entreprise elle doit également être définie en fonction de cette stratégie, par exemple pour la pépinière d'entreprises il faut que cette structure puisse permettre la collaboration avec d'autres pépinières et surtout avec des réseaux externes de fournisseurs de services divers. Dans ce niveau on tient compte également des structures de pouvoirs qui y correspondent ou de l'adéquation avec le processus stratégique choisie. Bref dans ce niveau stratégique du management, on doit: reconnaître les fluctuations futures des besoins des clients, déterminer et développer les facteurs clés de succès permettant la pérennisation, élaborer des plans et des projets cohérents permettant une flexibilité aux changements, assurer le soutien des acteurs qui garantissent les ressources et développer des structures et système de gestion facilitant la réalisation des choix stratégiques et qui motivent les acteurs internes.
- Le niveau du **management opérationnel** s'occupe avant tout du pilotage des affaires quotidiennes soient: la production, la commercialisation, la distribution des produits et des prestations. C'est à ce niveau-là que l'entreprise a ses contacts directs avec les clients qui peuvent être satisfaits ou non par ses prestations. Cette satisfaction ou non des clients dépend non seulement de la qualité même des prestations mais également du comportement individuel ou de groupe des membres de l'entreprise prestataire. Il est donc important, à ce niveau, de bien analyser les systèmes d'incitation, de qualification et de récompense à mettre en place. Ce management opérationnel vise donc à : optimiser les capacités existantes, assurer la gestion efficace de tout ce qui intéresse les clients, trouver la bonne structure qui garantisse de bonnes coopérations et de bonne relations, assurer la satisfaction de tous ceux qui s'occupent des tâches opérationnelles et finalement à assurer une flexibilité efficace et permanente aux changements imprévus. Ce niveau n'est pas concerné dans le cas de notre recherche.

En fait comme on a pu le remarquer, l'approche des trois niveaux reprend chaque fois les trois piliers cités ci-dessus. Le but de l'utilisation de ce concept de management est de pouvoir réaliser une gestion équilibrée qui prenne en considération et de manière équitable les trois piliers ou les trois niveaux afin d'éviter certaines pathologies propres à la prédominance de l'une ou l'autre des approches comme de l'un ou l'autre des niveaux. Cet équilibre entre les trois dimensions appelé également "**management stratégique**" est à rechercher dans le cadre du lancement et du développement d'une pépinière d'entreprises. Ce management stratégique pourrait être atteint par le respect de la cohérence entre les différentes capacités des acteurs du projet et les besoins réels de l'environnement en terme de création d'entreprises.

Une fois appliqué à la problématique de notre recherche, le concept de management tel que présenté dans la *figure 10* ci-dessous va en fait permettre de créer le modèle de management qui va soutenir le bon fonctionnement de la chaîne de valeur d'une pépinière d'entreprises. Une chaîne de valeur, qui permettra d'assurer le bon fonctionnement et surtout d'ajouter de la valeur aux services dont les locataires d'une pépinière d'entreprises peuvent bénéficier. La présentation du concept du management ici n'est qu'une présentation globale et isolée, mais ce concept sera ensuite intégré et complété dans le modèle théorique de lancement d'une pépinière d'entreprises (plus loin dans ce chapitre).

Figure 10: Les trois piliers du management

STRUCTURES CONSTITUTIVES	MANAGEMENT NORMATIF	
	PROJET D'ENTREPRISE	CULTURE D'ENTREPRISE
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE GLOBALE	MANAGEMENT STRATEGIQUE	
	STRATEGIES PLANS	STRUCTURE DU POUVOIR PROCESSUS POLITIQUE
MICRO STRUCTURES	MANAGEMENT OPERATIONNEL	
	ORDRES INDIVIDUELS	COMPORTEMENT SYSTEME DE MANAGEMENT
Approche institutionnelle/ Processus bureaucratique	Approche fonctionnelle/ Processus économique	Approche humaine/ Processus politique

2.1.5 La chaîne de valeur

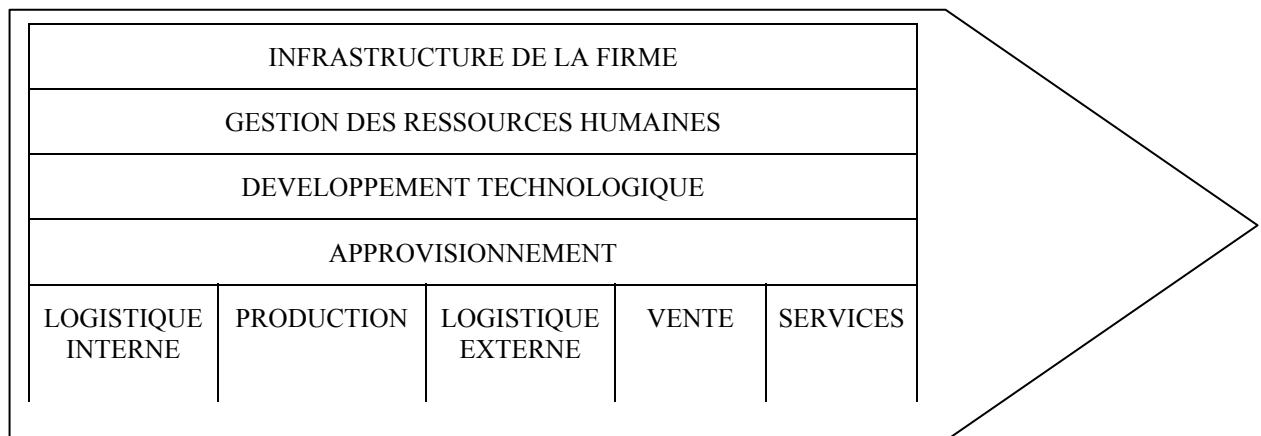
L'un des soucis majeurs, voire le principal objectif de ceux qui veulent créer et lancer une pépinière d'entreprises, est de savoir comment faire pour que celle-ci soit rentable et pérenne. Pour atteindre cet objectif il faut analyser systématiquement tout ce qui peut constituer une source d'avantages concurrentiels pour la pépinière. Dans cette optique le concept de la chaîne de valeur développé par Porter (1986) permet de réaliser ces analyses systématiques. On peut dire en effet que la pépinière d'entreprise se greffe souvent dans un environnement où l'on rencontre déjà des organismes privés ou publics et qui sont déjà actifs dans le domaine de la création d'entreprises. On rencontre souvent des structures qui ont été mises en places par les chambres de commerce ou par des plates-formes de développement économique. Dans le cas de Madagascar, des associations du genre d'Entreprendre A Madagascar ou d'Association pour la Promotion des Entreprises à Madagascar etc. peuvent être considérées comme représentant la "concurrence" pour une pépinière. Cependant, l'objectif principal de la préparation du projet est de trouver une

complémentarité avec ces entités afin de pouvoir bénéficier d'une synergie avec leurs compétences.

La chaîne de valeur décompose une entreprise en une série de fonctions ou activités élémentaires représentant toutes les étapes depuis la génération de l'idée jusqu'à la mise en vente de ses produits et services. Les interactions entre ces différentes activités sont aussi analysées par la chaîne de valeur. Les différentes activités de l'entreprise sont divisées en deux grandes catégories (représentées dans la *figure 11*):

- les **activités primaires ou principales** qui participent directement à la production et à la mise en vente des produits et services de l'entreprise telles que la logistique interne (focalisée sur les intrants des entreprises), la production, la logistique externe (ciblée sur les produits finis et leur acheminement vers les clients), la commercialisation, les ventes et les services aux clients (permettant de fidéliser, maintenir et augmenter la valeur ajoutée des produits proposés sur le marché).
- Les **activités secondaires ou de soutien** qui vont faciliter la bonne réalisation des activités primaires et qui sont souvent des activités communes à la réalisation de l'ensemble des produits ou services de l'entreprise. Dans cette catégorie, on a généralement les infrastructures (direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité), la gestion des ressources humaines (recrutement, embauche, formation, développement du personnel, rémunération), le développement technologique et les approvisionnements (liés à la fonction d'achat des moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de la firme et non aux moyens de production eux-mêmes).

Figure 11: Chaîne de valeur type



Quant à l'utilisation de la chaîne de valeur, Paturel (1997) parle d'une conception quantitative et qualitative. La **conception quantitative** de l'emploi de la chaîne de valeur consiste à comparer les activités internalisées par l'entreprise par rapport à leur externalisation auprès des clients ou d'autres structures, le tout en relation avec la variation de prix qui en résulte dans les deux cas pour l'entreprise qui conçoit et vend les produits. La **conception qualitative** quant à elle s'appuie sur la recherche de qualificatifs reconnus pour chaque activité et la remise en cause des prestations dont la caractéristique ne correspond pas à ce que souhaitent les clients. C'est cette deuxième conception qui est la plus fréquente car elle est plus facilement applicable.

Dans le cadre de notre recherche, il faut avant tout relever ce que Porter appelle le **système de valeur**, un système qui comprend en fait les chaînes de valeur de plusieurs acteurs (fournisseurs, circuits de distribution, clients) et auquel s'intègre la chaîne de valeur de l'entreprise analysée. Un système qui permet de bien appréhender la pépinière d'entreprises qui héberge ses clients et qui travaille énormément avec d'autres entreprises fournissant des services. La chaîne de valeur est alors un bon outil pour analyser les coalitions (toutes formes d'alliances ou de collaborations possibles sans arriver jusqu'à la fusion complète) et surtout de bien coordonner ces coalitions selon les points forts analysés dans la chaîne de valeur. En effet les chaînes de valeur de ces différents acteurs sont très étroitement liées les unes aux autres et seule une analyse dans le cadre d'un système de valeur assure vraiment une efficacité de l'analyse par la chaîne de valeur. La valeur étant la somme que les clients sont prêts à payer pour ce que la pépinière leur offre.

La chaîne de valeur permet également d'optimiser ou de coordonner les différentes relations ou liaisons qui existent. D'une part il y a les **liaisons verticales** qui existent entre la chaîne de valeur de la pépinière et les chaînes de valeur des fournisseurs et des clients. D'autre part il y a les **liaisons transversales** qui représentent les liens et interrelations entre les différentes activités d'une pépinière d'entreprises. Ainsi en optimisant les liaisons transversales, une pépinière d'entreprises peut bien se situer et surtout se différencier des autres programmes d'aides à la création d'entreprises déjà existants. Une bonne coordination et une bonne optimisation d'une liaison verticale permettent d'obtenir une valeur maximale de la prestation offerte et par la même occasion elle peut pérenniser la pépinière d'entreprises. En effet ces liaisons verticales peuvent non seulement garantir un prix intéressant de la part des fournisseurs (qui augmentent par la même occasion sa clientèle) mais éliminent aussi par la même occasion toutes perceptions négatives en terme de concurrence de la part de ces fournisseurs de services qui s'adressent finalement à la même clientèle de créateurs d'entreprises.

Bien que la chaîne de valeur soit un outil important pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel et pour découvrir des moyens de l'acquérir ou de le conserver, elle peut aussi jouer un rôle intéressant dans l'organisation d'une entreprise par le fait qu'elle permet de diviser systématiquement une entreprise en activités distinctes. Elle peut ainsi étudier la manière dont les activités de la pépinière d'entreprises sont regroupées ou pourraient l'être.

Dans un autre registre concernant la gestion et du point de vue de la promotion de la pépinière d'entreprises, la chaîne de valeur qui montre l'avantage concurrentiel de la pépinière peut constituer également un outil intéressant en focalisant par exemple toute la publicité et la promotion de la pépinière sur la valeur créée pour le client identifiée grâce à l'analyse de la chaîne de valeur.

On peut voir ainsi la place importante que joue la chaîne de valeur dans l'élaboration de la stratégie de lancement d'une pépinière d'entreprises. Il faut toutefois remarquer que dans le cas spécifique de notre recherche, cette chaîne de valeur n'existe pas encore mais elle est à concevoir et à modeler afin de pouvoir mieux la piloter par la suite.

2.1.6 Orientation-client

En réalisant notre revue de la littérature, la place qu'occupe le client dans la phase de création d'une pépinière d'entreprises nous a semblé assez floue. Pourtant à notre avis, pour assurer l'efficacité et surtout la pérennisation de celle-ci, une orientation-client doit être mise en place dans les différentes phases de vie d'une pépinière d'entreprises. Il est clair que toutes les actions et activités de la pépinière en phase d'exploitation doivent être

focalisées sur la satisfaction et la réussite des clients locataires, mais ceci est aussi valable et nous dirions même primordiale dans la phase même de préparation et conception du projet de lancement d'une pépinière d'entreprises. Une pépinière d'entreprises doit en tout cas adopter l'orientation-client comme culture d'entreprise. Avant d'aller plus loin, nous allons juste rappeler quelques définitions de ce concept d'orientation-client:

- L'orientation-marché est la génération d'informations en provenance du marché (market intelligence) par l'ensemble de l'entreprise, la dissémination de ces informations à travers toute l'entreprise et la réponse à ces informations par l'ensemble de l'entreprise (Kohli & Jaworski, 1990).
- L'orientation-marché contient trois dimensions comportementales: l'orientation-client, l'orientation-concurrent, une coordination interfonctionnelle et deux critères de décision: vision à long terme et profitabilité (Narver & Slater, 1990).
- L'orientation-client est définie comme une série de croyances poussant l'entreprise à placer les intérêts des clients en premier, sans pour autant négliger les autres parties prenantes, tels les actionnaires, les dirigeants et les employés, afin de développer la profitabilité à long terme de l'entreprise (Deshpandé, Farley et Webster, 1993).
- L'orientation-marché représente une compétence supérieure dans la compréhension et la satisfaction des clients (Day, 1994).
- Etre orienté-client, ce n'est pas assurer une formation aux standardistes pour qu'elles répondent poliment aux clients, et ce n'est pas non plus le énième discours du président sur les nécessaires efforts de qualité. C'est revoir de fond en comble sa stratégie, son marketing, sa culture et son organisation et les définit en permanence à partir des clients (Claudon & Danon 1994). L'orientation-client est une approche transversale, en ce sens qu'il s'agit d'une complète refonte de la stratégie, du marketing, de l'organisation et de la culture de l'entreprise.

Par rapport à ces différentes définitions, Furrer (1999) relève que:

- les éléments en communs sont: les clients et leurs besoins comme point de départ, orientation vers l'extérieur de l'entreprise, importance de satisfaire les clients mais ils ne doivent pas être le seul objet de préoccupation de l'entreprise qui doit également prendre en compte d'autres éléments
- les différences sont de deux ordres: certaines définitions adoptent une perspective comportementale décrivant les moyens à mettre en œuvre pour qu'une entreprise soit orienté-marché (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Day, 1994) et d'autres (Desphandé, Farley & Webster, 1993) adoptent une perspective culturelle ou philosophique définissant l'orientation-marché comme une règle de conduite à suivre pour améliorer la performance de l'entreprise. Une philosophie qui doit guider les décisions des managers et le comportement des individus
- une autre différence se situe dans l'utilisation des termes: orientation-marché et orientation-client qui sont considérés comme synonymes par Shapiro (1988) et Ruekert (1992) et d'autres comme Day et Wensley, 1988; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994; Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993, considèrent que l'orientation-marché englobe l'orientation client.

Pour en savoir plus sur l'orientation-marché et les différentes recherches dans le domaine il faut se référer à la recherche de Furrer (1999) et le travail sur les études empiriques des dix dernières années de Denis, Czellar & Graber (2000).

Dans le cadre de notre recherche, nous n'allons pas privilégier l'une ou l'autre des définitions ou perspectives mais plutôt mettre en exergue les différents points que l'on peut utiliser dans le cadre de la conception et du lancement d'une pépinière d'entreprises afin de renforcer sa chance de réussite. En effet indépendamment des perspectives adoptées ou des termes choisis et quelle que soit la définition considérée pour l'orientation-client, on peut dégager quelques points importants non seulement pour la gestion d'une pépinière d'entreprises mais avant tout primordiaux lors de la phase de sa création même:

- la connaissance réelle de son secteur cible permet d'éviter ce que certains auteurs qualifient de "myopie stratégique". Cette myopie peut correspondre aux situations suivantes: erreurs d'appréciation sur les perceptions des clients, ignorance des besoins profonds (qui motivent les entrepreneurs potentiels à rejoindre une pépinière d'entreprises) ou erreur sur la catégorie de clients à laquelle la pépinière s'adresse.
- Le **référentiel client** définit par Claudon et Danon (1994) comme étant l'ensemble d'une série de questions telles que: avec qui nos clients nous comparent-ils ? quels sont leurs critères objectifs et subjectifs de classement ? que connaissent-ils réellement de nous, de nos offres, de nos possibilités et de nos impossibilités ? Ce référentiel-client qui fait partie intégrante de l'orientation-client peut apporter beaucoup, non seulement dans tout ce qui est promotion et sensibilisation de la pépinière (à toutes les phases du cycle de vie de la pépinière) mais aussi dans la mise en place même des services à offrir au sein de la pépinière d'entreprises.
- L'orientation-client mène tout simplement la pépinière d'entreprises à faire une **différenciation stratégique** des locataires qui consiste en fait à essayer d'avoir la meilleure composition de locataires possibles. Cette différenciation incite une pépinière d'entreprises à avoir un portefeuille de locataires se trouvant à des phases de développement différentes ou à attirer des entreprises de renommées qui vont asseoir sa réputation. Cette différenciation entraîne évidemment l'application de stratégies différentes pour chaque catégorie de locataires afin de mieux coordonner et d'optimiser les savoir-faire et compétences de la pépinière avec la catégorie de locataire considérée.
- Toutes les parties prenantes doivent se mettre d'accord sur l'adoption du processus d'orientation-client et il faut qu'elles acceptent de s'impliquer dans cette approche tout au long du cycle de vie de la pépinière d'entreprises. On peut ainsi relever ce consensus entre les parties prenantes comme point positif pour la réussite et la pérennisation de la pépinière d'entreprises.

Enfin, l'orientation-client doit tout simplement nous conduire à évoquer le problème lié à la pluralité ou à la multitude de clientèle possible d'une pépinière d'entreprises. Une multitude qui engendre naturellement des difficultés en terme de conception des offres de prestations à mettre en place et en terme d'adéquation de ces offres aux besoins réels des clients. On peut citer en exemple que parmi les clients d'une pépinière d'entreprises, il peut y avoir les entreprises qui sont déjà en activité (nationales ou étrangères) et celles qui sont en création et il y a bien sûr les candidats entrepreneurs qui n'ont pas encore de projet mais pour qui la pépinière va servir de catalyseur. Cette dernière catégorie de clientèle possible pour une pépinière d'entreprises peut provenir de différents horizons avec ses besoins spécifiques et auxquels la pépinière doit apporter une réponse.

2.1.7 Management de projet

Si on regarde les différents grands projets qui ont été réalisés à travers le monde et à travers les siècles, on peut dire que le management de projet n'est pas un concept nouveau. Cependant ce sont les actions conjointes de la NASA, du Département de la Défense américaine et la création vers la fin des années 60 du Project Management Institute qui ont apporté plus de rigueur dans ce domaine. De nos jours, la rapidité des changements technologiques ainsi que la complexité dans presque tous les domaines et la mondialisation de l'économie ont encore accentué l'importance du management de projet. Dans cette partie nous n'allons pas entrer dans les détails sur ce sujet qui possède d'ailleurs une littérature très riche, mais nous allons juste en ressortir quelques éléments qui pourraient aider et surtout faciliter la création d'une pépinière d'entreprises. En effet on peut dire que la création d'une pépinière d'entreprises est une activité orientée vers un objectif bien défini. Elle mobilise un ensemble de ressources (financières, humaines etc.) pour une durée déterminée au sein d'un environnement instable. Par conséquent le concept de management de projet nous paraît tout à fait indispensable pour appréhender cette recherche. En plus, si on prend en considération le fait que Madagascar n'a aucune pépinière d'entreprises en activité, le mot projet prend encore plus d'envergure.

Pour Zijl & Lang & Burger & Sutter & Banthien (1988), le management de projet s'occupe d'une série de huit questions: Pourquoi réalise-t-on le projet et quels sont les objectifs généraux ? Que doit-on faire et quels sont les objectifs spécifiques du projet ? Comment doit-on procéder, quels moyens et quelles ressources le projet exige-t-il ? Où travaille-t-on au projet et à quel emplacement ? Quelles sont les personnes ou les firmes participant au financement et à la réalisation du projet ? Quand le projet devra-t-il commencer et pour quelle date doit-il être terminé ? Combien le projet coûtera-t-il ? Quels sont les objectifs de qualité à atteindre ?

En prenant la définition de Giard (1991), le management de projet comporte deux fonctions bien différentes constituées par la direction de projet et sa gestion. La **direction de projet** (project management) consiste: à fixer de manière cohérente les objectifs et les moyens mis en œuvre pour le projet, à apprécier les risques encourus et mettre ainsi en place des moyens de surveillance et de réaction et finalement à animer les hommes travaillant sur le projet. La **gestion du projet** (project control) quant à elle a pour objectif d'apporter à la direction du projet les informations relatives à l'avancement de son exécution ainsi qu'à fournir tout élément de nature à modifier sa programmation.

Hazebroucq et Badot (1996), eux, parlent de deux conceptions du management de projet, la conception **mécaniste** et celle en rupture ou **postmoderne**. Des conceptions qui résultent en fait des changements et modifications de l'environnement des entreprises. Des conceptions qui sont déjà utilisées dans d'autres ouvrages sous les termes de **management de projet classique** vs **nouveau management de projet** de Frame (1995). L'utilisation de ces différentes conceptions résume en fait les modifications apportées pour répondre efficacement au changement de l'environnement global de l'entreprise ou tout simplement de l'environnement d'un projet. Nous n'allons pas trancher pour l'une ou l'autre des conceptions mais nous allons tout d'abord résumer dans le *tableau 8* ci-dessous les différentes caractéristiques relatives à chaque conception pour avoir une idée générale des changements au niveau du concept de management de projet. Nous allons ensuite tirer les apports possibles de ces différents éléments à la création d'une pépinière d'entreprises.

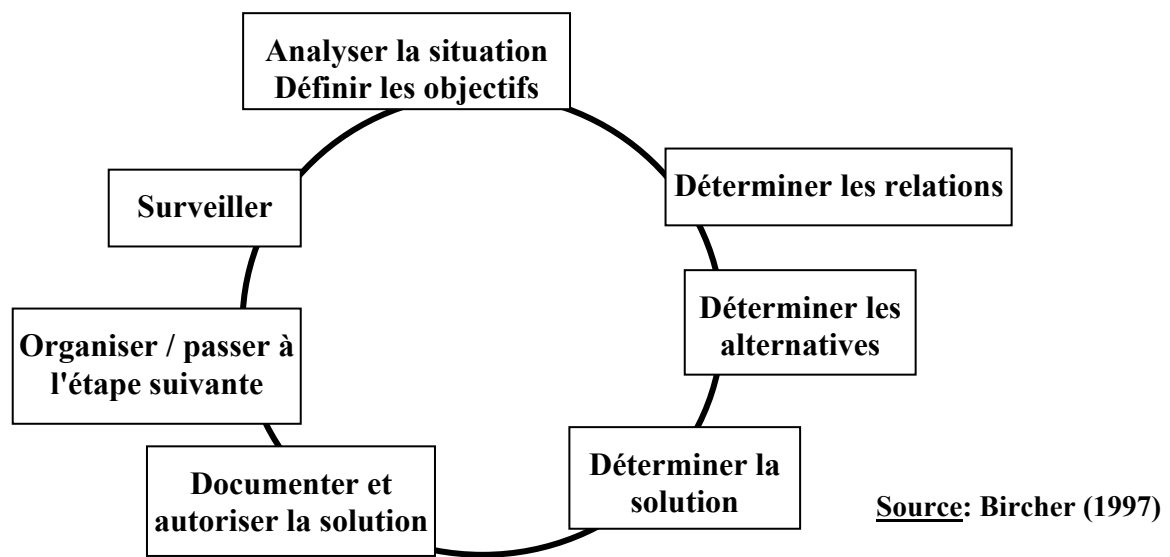
Tableau 8: Management de projet classique ou mécaniste vs nouveau management de projet

Classique / Mécaniste	Postmoderne / Nouveau
<ul style="list-style-type: none"> - mesure de performance basée sur le triangle vertueux: coûts, délai, qualité - ne tient pas compte de l'importance du client - focalisation sur des outils de planification, préparation des budgets et affectation des ressources - chef de projet = exécutant (maîtrise technique du projet) qui n'est pas impliqué au début du projet - cycle de vie du projet: conception, planification, exécution, réception - Importance des facteurs clés de succès HARD: planification, programmation, tâches techniques, objectifs, pilotage et réaction 	<ul style="list-style-type: none"> - mesure de performance basée sur des effets surgénérateur: satisfaction du client et de l'équipe - beaucoup plus axé sur les clients, volonté d'intégrer les clients dès le démarrage du projet - exploration de nouveaux outils de gestion en dehors des habituels coûts, délais, qualité - chef de projet = responsable efficace avec plus de compétences (contrat, finance, risque, RH...) - cycle de vie du projet: conception, planification, exécution, réception, exploitation, maintenance - Importance des facteurs clés de succès SOFT: communication, gestion des conflits et crises, écoute des clients et des acteurs, apprentissage du partenariat, fédération des différentes cultures, marketing du projet, micro-ciblage des clients etc.

Synthèse des différentes conceptions du management de projet de Frame (1995) et Hazebroucq & Badot (1996)

Les différentes phases de la gestion de projet:

Quelle que soit la conception considérée pour le management de projet, le processus a des modules de base qui sont standards pour n'importe quel projet. En outre, un projet est caractérisé par différents problèmes qui surgissent tout au long de son cycle de vie. Cette situation favorise ainsi l'utilisation d'une boucle réticulaire représentée par la *figure 12* pour ces modules de base. Cette boucle est valable pour n'importe quelle phase du projet.

Figure 12: Les étapes du management de projet

Ainsi en appliquant ces différents éléments du management de projet à la création d'une pépinière d'entreprises, on peut relever les différents points suivants:

- les mesures de performance rencontrées dans les différentes conceptions sont complémentaires. Les variables de performance classiques (coûts, délai, qualité) sont très importantes pour les sponsors d'une pépinière tandis que les variables modernes axées sur la satisfaction des clients (les parties prenantes dans le cadre du projet) et de l'équipe du projet elle-même, peuvent vraiment avoir des effets positifs sur l'organisation et la réalisation du projet,
- l'intégration des clients dès le démarrage du projet permet de tenir compte des exigences et besoins des clients et d'accélérer la réalisation. Le terme "client" regroupe ici toutes les parties prenantes,
- l'importance occupée par tout ce qui concerne le chef de projet (caractéristiques et compétences, implication, rémunération, efficacité etc.) dans le management de projet sera aussi synonyme de réussite dans la création d'une pépinière d'entreprises où il faut vraiment trouver un champion du produit pépinière d'entreprises,
- la gestion du risque permet de voir dans un premier temps les risques liés à l'organisation interne du projet, elle permet ensuite de voir les différents risques liés à l'environnement et relatifs à la pérennisation de la pépinière d'entreprises,
- l'application de la série de questions relative au modèle de base du processus de management de projet dans le cadre de la pépinière donne le *tableau 9* ci-dessous:

Tableau 9: Les questions pratiques du management de projet

MODULE DE BASE / ELEMENTS	CATALOGUE DE QUESTIONS PRATIQUES
Analyse de la situation / Critères / Objectifs	Pourquoi Pourquoi réalise-t-on la pépinière d'entreprises, quels sont les objectifs ?
Déterminer les relations / structurer	Quoi Que doit-on faire, quels sont les objectifs spécifiques de la pépinière d'entreprises ? Quels sont les objectifs de qualité et de délai à atteindre ?
Alternatives de solutions / comportements	Comment Comment doit-on procéder, quels moyens et quelles ressources la réalisation de la pépinière exige-t-elle ?
Déterminer la solution / comportements	Où Où travaille-t-on au projet, à quel emplacement ?
Documenter la solution / Autoriser la solution	Qui Quelles sont les parties prenantes participant au financement et à la réalisation de la pépinière d'entreprises ?
Organiser / Structurer / Etape suivante	Quand Quand est-ce qu'il faut commencer/terminer les activités nécessaires ?
Mettre au point / surveiller	Combien Combien le projet coûtera-t-il ?
	Quels Quels sont les résultats et le progrès atteints ?

Notons juste que le management du projet va en fait essayer de remplir les trois piliers du concept de management (paragraphe 2.1.4) et va faire le **lien entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel**. Mais la boucle réticulaire du management de projet peut de fait être appliquée en parallèle à chaque niveau du concept de management.

2.1.8 Synthèse des approches théoriques

Concepts	Éléments pris en compte	Apports potentiels pour la création d'une pépinière d'entreprises
<p>PROCESSUS STRATEGIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation externe • Evaluation interne • Création de la stratégie • Evaluation/choix de la stratégie • Mise en œuvre de la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ analyse de l'environnement, opportunités et menaces, anticipation des impacts et prévision des solutions ➤ analyse des forces et faiblesses des pépinières en activité dans d'autres pays ➤ comment choisir la bonne voie pour créer la pépinière et comment optimiser les ressources et l'énergie au sein des parties prenantes pour réaliser la création ➤ évaluation et quantification des impacts de l'alternative choisie ➤ prise en compte des différentes perspectives temporelles dans tous les plans opérationnels
<p>CONCEPT DU MANAGEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • approche fonctionnelle / processus économique • approche institutionnelle / processus bureaucratique ou organisationnel • approche humaine / processus politique • gestion équilibrée qui prend en considération d'une manière équilibrable les trois piliers ou les trois niveaux 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ quelles activités entreprendre par rapport aux besoins des clients (objectifs, ressources, procédés). Que veut la pépinière, que va-t-elle faire ? Avec quels moyens et comment agir ? ➤ répartition des tâches et activités selon les relations entre les différents acteurs. Quel type d'organisation, quel processus de prise de décision, quel style d'activation et quelles procédures de contrôle ? ➤ traitement des objectifs personnels des différents acteurs et leurs comportements. Quels sont les acteurs en présence, que peuvent-ils faire, que peut-on faire avec ou contre eux et que décide-t-on de faire ? ➤ permet d'éviter la prédominance de l'un ou l'autre des trois piliers et d'éviter ainsi les déséquilibres de dysfonctionnement

Concepts	Éléments pris en compte	Apports potentiels pour la création d'une pépinière d'entreprises
MANAGEMENT DE PROJET	<ul style="list-style-type: none"> • module de base du management de projet • mesure de performance classique (coûts, délai, qualité) et moderne (satisfaction de tous les acteurs) • prise en compte de l'importance des clients • cycle de vie: conception, planification, exécution, réception, exploitation, maintenance • combinaison des facteurs clés de succès Hard et Soft • gestion du risque • gestion du projet (project control) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vision réticulaire du processus de création de la pépinière mais pas séquentiel comme on rencontre habituellement ➤ la première catégorie est très importante avant tout pour les sponsors mais elle sera ensuite complétée par la recherche d'une meilleure solution et d'une accélération du projet de création grâce à la satisfaction de l'équipe de projet ➤ la recherche d'intégration et l'implication des clients dès le démarrage du projet peut créer un phénomène d'appropriation qui assure ainsi une efficacité maximale ➤ ce cycle de vie assure la pérennisation du projet car il s'occupe aussi de la période après la réalisation du projet. Pour la création d'une pépinière d'entreprises et dans le contexte de Madagascar, ce suivi après l'implantation est encore plus important ➤ ces facteurs clés permettent d'assurer une bonne réalisation technique du projet et touchent également d'autres domaines aussi importants (le potentiel humain du projet, la communication etc.) ➤ permet d'éviter les risques vécus par les autres pépinières et d'anticiper d'autres risques ➤ comment gérer les informations sur l'avancement du projet d'implantation afin de pouvoir modifier la programmation
CHAINE DE VALEUR	<ul style="list-style-type: none"> • analyse systématique de tout ce qui peut constituer une source d'avantage concurrentiel • décomposition en une série de fonctions ou activités élémentaires • analyses des interactions entre les différentes activités • système de valeur (fournisseurs, distribution, clients) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mettre l'accent sur la source de valeur existant dans la pépinière pour le client. La campagne promotionnelle / publicitaire et les sensibilisations pourraient être basées là-dessus pour qu'elles soient plus efficaces ➤ facilite le regroupement ou l'organisation des activités de la pépinière d'entreprises ➤ facilite l'obtention d'une valeur ajoutée maximale à la prestation offerte dans l'optique d'une pérennisation de la pépinière d'entreprises ➤ prise en compte de toutes les parties prenantes pour que les relations et interactions soient optimisées. Permet d'analyser les coalitions et alliances

Concepts	Éléments pris en compte	Apports potentiels pour la création d'une pépinière d'entreprises
ORIENTATION-CLIENT	<ul style="list-style-type: none"> • prise en compte des clients et de leurs besoins comme point de départ • satisfaction des clients et la prise en compte d'autres acteurs • connaissance des clients • peut être adoptée comme culture d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ connaissance réelle des locataires ou du secteur cible de la pépinière qui permet d'éviter une erreur de perception ou d'appréciation des besoins de ceux-ci ou une erreur sur le secteur auquel la pépinière veut s'adresser ➤ recherche de la satisfaction des clients tout en tenant compte également de la satisfaction des autres parties prenantes de la pépinière d'entreprises ➤ conception de l'offre sur la base de cette connaissance des clients. Permet la différenciation stratégique des locataires afin d'en avoir la meilleure composition possible ➤ recherche de consensus entre tous les acteurs et engagement de chacun à s'impliquer dans cette culture
MANAGEMENT DE RESEAU	<ul style="list-style-type: none"> • approche analytique du réseau • nature des relations • management de réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ analyse des différents éléments et des acteurs du réseau que forme une pépinière d'entreprises (acteurs, comportement, rôles, ressources etc.) ➤ analyse des coopérations ou concurrence entre les différentes parties prenantes au projet ➤ importance du processus d'interaction entre les acteurs et les manières utilisées pour stimuler ce processus, les maintenir ou les changer si nécessaires. Comment créer un réseau ?
APPROCHE PAR LES MILIEUX	<ul style="list-style-type: none"> • prise en compte du contexte territorial • logique d'interaction et d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ analyse de la capacité du territoire à tirer profit de la complémentarité des acteurs et savoir ainsi ce qu'il faut faire pour impliquer les acteurs potentiels. Mieux mobiliser les ressources locales pour une approche participative ➤ réflexion sur les normes de comportement et règlements internes à mettre en place pour trouver un équilibre entre les relations des acteurs et pouvoir ainsi optimiser les ressources. Prise en compte de la relation de la pépinière d'entreprises avec son environnement externe. Spécification des relations avec les fournisseurs de services en matières de compétences et de comportements attendus de part et d'autre

Après avoir résumé ces quelques éléments tirés des différentes approches théoriques discutées brièvement dans cette partie, nous allons dessiner le modèle de lancement théorique que l'on va adopter pour cette recherche. Chaque élément de ce modèle sera ensuite développé, confronté et complété par les recherches empiriques dans le quatrième et cinquième chapitres.

2.2 MODELE THEORIQUE DE CREATION D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES

La première partie de ce chapitre a été utilisée pour montrer brièvement différents concepts et processus. Le processus stratégique avec ses différentes étapes logiques va être ainsi utilisé comme squelette de notre modèle théorique de création d'une pépinière d'entreprises. Il faut cependant noter que le processus de création qui va suivre est un processus institutionnel et chronologique (dans le sens où l'on va suivre chronologiquement les différentes étapes de création d'une pépinière), mais il contient les différentes étapes logiques du processus stratégique.

2.2.1 Processus de création d'une pépinière d'entreprises

Le cas de Madagascar va être spécifique dans le sens où tous les acteurs potentiels sont conscients de l'importance d'un projet de création de pépinière d'entreprises mais où les ressources financières vont faire cruellement défaut. Cette raison nous oblige à cadrer ce genre de processus dans une approche participative et de recherche de pérennisation du projet. En effet, cette approche va non seulement varier les apports de ressources mais aussi renforcer l'implication des différents acteurs dans la réalisation et le succès du projet. Pour ce processus de création et de lancement de pépinière d'entreprises à Madagascar, nous allons donc nous inspirer des différentes étapes principales du management de projet, à savoir les phases d'Initialisation, d'Elaboration, de Réalisation et d'Exécution.

2.2.1.1 Phase d'initialisation

Dans cette toute première partie du projet, il s'agit avant tout d'analyser l'idée même de créer une pépinière d'entreprises. On se pose une série de questions auxquelles on essaie de répondre sommairement sans entrer dans une phase sérieuse de recherche de solutions. On fera un petit tour d'horizon sur les ressources et les moyens potentiels dont on peut espérer obtenir. On parlera aussi des clients potentiels d'une pépinière d'entreprises par rapport aux spécificités locales afin de pouvoir prendre la décision de faire ou non une action de promotion sensibilisation.

✓ PROMOTION - SENSIBILISATION

La pépinière d'entreprises étant un outil d'aide à la création d'entreprises parmi tant d'autres qui existent déjà, il est absolument indispensable de mener une vaste action de sensibilisation et de promotion. Cette étape constitue une sensibilisation dans le sens où bon nombre d'acteurs potentiels d'un projet de création d'une pépinière d'entreprises connaissent mal ou ne connaissent pas du tout le concept. Ainsi cette sensibilisation va permettre à ces acteurs de se forger une idée plus précise du concept et d'avoir la possibilité de se rendre compte des apports potentiels d'un tel projet pour eux ou pour la communauté ou encore pour la région. D'autre part cette sensibilisation permettra aux autres institutions déjà actives dans le domaine de la création d'entreprises de voir les

complémentarités possibles avec leurs activités. Cette complémentarité est vitale pour le projet mais elle n'est pas évidente au départ, car pour les autres institutions, la pépinière est avant tout une concurrente et à partir de là on risque de faire face à des obstacles érigés par ces institutions.

En outre cette sensibilisation - promotion peut également constituer un bon test pour sonder la volonté des institutions ou organismes de collaborer pour le projet dans une approche participative. Ici on passe en revue les trois composantes du "milieu" afin de faire un inventaire des ressources matérielles et immatérielles ainsi que les acteurs concernés et la dynamique d'apprentissage peut-être un bon argument pour la promotion-sensibilisation.

Finalement, dans le concept de pépinière d'entreprises, les locataires constituent l'élément central et à ce titre il est très important que ces locataires potentiels comprennent bien le fonctionnement de la pépinière. En effet pour un pays comme Madagascar il est fondamental à notre avis de clarifier, voire d'enlever ce qu'on pourrait qualifier de mentalité d'assistée qui peut apparaître au niveau de chaque projet de cette envergure. L'action de sensibilisation vise ainsi à transmettre le message principal que la pépinière d'entreprises n'est pas une aide comme tant d'autres projets mais que c'est un service payant pour ceux qui y ont recours. Un atelier de concertation permet de réunir ces différentes catégories visées par cette action de promotion-sensibilisation.

✓ IDENTIFICATION DES ACTEURS CLES

L'identification des acteurs clés peut constituer un facteur clé de succès de l'implantation de la pépinière d'entreprises. Car c'est ici qu'on va donner un sens au projet de création de la pépinière d'entreprises. Les différents acteurs vont se mettre d'accord sur la réponse à donner à la question: pourquoi créer une pépinière ? Ces acteurs clés regroupent ceux qui sont essentiels pour la réalisation de l'implantation et surtout ceux qui peuvent ou qui veulent poser des problèmes. Les acteurs clés peuvent être regroupés dans cinq grandes catégories: les **fournisseurs de services** (tous ceux qui offrent des services liés à la création et à la gestion d'une entreprise), les **entreprises existantes**, les **sources potentielles de créateurs d'entreprises**, les **créateurs potentiels d'entreprises** et les **organismes étatiques ou internationaux** qui peuvent être concernés de près ou de loin par le projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises.

L'interview est l'un des outils efficaces pour cette identification qui vise dans un premier temps à lister les acteurs les plus influents de chaque catégorie et cette interview permettra ensuite de relever les prémisses d'une constitution de réseau dans un avenir proche. Car lors de chaque interview on va demander à chaque interviewé une recommandation auprès d'une autre institution ou entité qu'il verrait bien comme partenaire dans ce genre de projet. Ces interviews vont aussi permettre d'esquisser la stratégie à adopter avec tel ou tel acteur.

✓ ACCORD FINANCIER POUR L'ETUDE DE FAISABILITE PRELIMINAIRE

A ce niveau du projet il est utile et indispensable à notre avis de faire une séparation des besoins financiers et d'assurer le premier besoin qui consiste à financer l'étude de faisabilité préliminaire. En effet cette étude va nous apporter les premiers éléments nous permettant de répondre à la question s'il faut continuer le projet ou l'arrêter. Ici, on ne parle pas encore du besoin financier pour le projet dans sa globalité.

✓ CONSTITUTION DU COMITE DE PILOTAGE DU PROJET

Dans l'optique de cette approche participative, la constitution du comité de pilotage doit se baser sur une représentation de chaque institution ou entité prêtes à participer en terme d'apports réels (financier ou en nature: conseils, équipement, expertise, etc.) à la réalisation du projet. D'un autre côté, la recherche de pérennisation du projet exige également la constitution du comité de pilotage qui soit représentatif en terme de compétences nécessaires pour mener à bien cette implantation. On va par exemple essayer d'avoir un représentant du monde financier, du monde de la création d'entreprise déjà existant, du monde juridique etc.

L'autre aspect qui nous est cher est le côté orientation-client de notre projet comme l'implication d'un représentant des clients potentiels dans ce comité de pilotage. Cette présence nous paraît indispensable pour qu'on puisse vraiment tenir compte des besoins de cette catégorie d'acteurs. Il est clair que le respect de ces objectifs reste extrêmement difficile. Cette difficulté va encore être accentuée par le fait qu'on doit également avoir un représentant du gouvernement/Etat dans le comité afin de servir d'agent régulateur. D'autant plus que ce partenariat a été toujours cité dans la revue de la littérature comme l'un des facteurs clés de succès mais avec le souci de donner la priorité à la compétence aux dépens de l'aspect politique.

C'est ce comité de pilotage qui va désigner le directeur du projet ou le coordonateur qui va piloter le projet d'implantation et l'équipe de projet. Ceci se fait bien sûr dans une optique d'efficacité car le comité de pilotage sera lourd à gérer et ne peut pas toujours se réunir à temps pour les différentes décisions opérationnelles. Mais c'est le comité de pilotage qui aide et met à disposition de l'équipe de projet tout ce dont il a besoin pour mener à bien sa mission. Le comité de pilotage commence par définir l'orientation stratégique globale du projet et analyse par la suite les résultats des travaux de l'équipe de projet afin de pouvoir prendre les décisions clés.

✓ VALIDATION

Un workshop de promotion et de sensibilisation regroupant les différents acteurs potentiels au projet de pépinière d'entreprises permet de réaliser la constitution de ce comité de pilotage qui doit être sanctionné par la validation de tous les participants. Ce comité reste encore au niveau informel mais cette validation renforce toujours cette approche participative car elle engage déjà dans un premier temps ce comité vis-à-vis de tous les participants au workshop. Des entretiens d'approche auprès de ces différentes entités doivent être déjà effectués avant cette séance de promotion-sensibilisation et de validation.

2.2.1.2 Phase d'élaboration

✓ RECHERCHE DE CONSENSUS EN TERME D'OBJECTIFS

L'une des principales tâches du comité de pilotage c'est de se mettre d'accord sur l'objectif de la pépinière: s'agit-il d'une redynamisation économique d'une région ? de la création d'entreprise ? de la création d'emplois ? de la diffusion et commercialisation des innovations ? etc. Cette recherche de consensus est vitale afin d'éviter une partie prise de l'un des membres du comité de pilotage. Se mettre d'accord pour trouver l'objectif de la pépinière n'est pas chose aisée mais permet d'éviter bien des problèmes.

✓ **IDENTIFICATION DES ALTERNATIVES - ETUDE DE FAISABILITE PRELIMINAIRE:**

L'étude de faisabilité préliminaire servira avant tout à dégager les éléments essentiels pour la prise de décision en vue de continuer ou non la réalisation du projet d'implantation de la pépinière d'entreprises. On va donc analyser le contexte socio-économique et dégager les demandes existantes en terme de création d'entreprises et prendre des options sur le site d'implantation potentiel, le secteur cible de la pépinière et analyser également les programmes d'aides à la création d'entreprise qui existe déjà au niveau local afin de bénéficier d'une certaine synergie. Finalement l'un des objectifs de cette étude préliminaire est de pouvoir présenter le devis estimatif du projet.

ANALYSE CONTEXTUELLE:

L'analyse contextuelle se base sur une analyse des documents existants. Il ne faut pas ici mener une nouvelle analyse spécifique du contexte, il faut juste utiliser ce qui existe et demander également la participation effective des autres parties prenantes au projet. Cette analyse concerne les différents domaines intégrés habituellement dans ce genre d'analyse à savoir: social, économique, technique et politique. Cette analyse se fait à deux niveaux:

- un premier niveau à l'échelle macro-économique pour dégager les grandes tendances de l'Etat en matière de politique générale dans les différents domaines (économique, éducation, privatisation, etc.)
- un deuxième niveau d'ordre micro-économique de la région permet de préparer le terrain pour le choix du secteur cible et l'analyse des potentialités existantes.

CHOIX DU SITE:

Un accord de principe sur le site est à rechercher dès la phase d'initialisation. Il faut le matérialiser concrètement par la signature d'une convention afin de pouvoir envisager la suite du projet. Dans le cas de Madagascar, la préférence doit être portée sur un bâtiment à réhabiliter, plutôt que sur une nouvelle construction. L'existence des ces "éléphants blancs" (ou ces grands projets qui n'ont pas aboutis) et la rareté des ressources financières militent pour cette option.

Le partenariat avec un acteur public comme cité précédemment prend ici toute son importance, car bon nombre de structures envisageables pour une pépinière d'entreprises appartiennent souvent à l'Etat ou à l'un de ses démembrements (province, mairie, commune, ministère etc.). L'objectif alors est de mettre en place une convention où la pépinière d'entreprises prend en charge la réhabilitation et l'entretien. En contrepartie elle utilise gratuitement (sans le paiement d'un loyer) la structure pendant une période déterminée (pour une durée de dix ans par exemple).

Des réflexions sur l'électricité, l'eau, l'accès au site, les réseaux de communications ainsi que sa sécurité sont également des paramètres à prendre en compte pour Madagascar car ils constituent non seulement une part importante du budget mais ils peuvent également constituer des facteurs clés de succès du projet et un élément de base de la promotion de la pépinière d'entreprises.

Un autre élément très important lors du choix du site d'implantation est la prise en considération de ce qu'on appelle les "locaux relais". C'est-à-dire qu'il faut aussi analyser les offres locales en terme d'espace pour les entreprises qui sortent de la pépinière afin d'éviter que celles-ci deviennent des "entreprises ventouses" (qui veulent rester indéfiniment dans la pépinière) ou qu'elles soient obligées d'arrêter leurs activités faute de pouvoir se réinstaller ailleurs. Le milieu joue encore une fois un rôle vital dans cette phase car on doit tenir compte non seulement des ressources matérielles et immatérielles mais aussi de l'ensemble des acteurs avec leurs compétences respectives. L'identification, la mobilisation ainsi que la gestion des ressources par les acteurs vont dépendre de ce choix du site.

CHOIX DU/DES SECTEUR(S) CIBLES:

Le choix du secteur cible doit se faire selon trois dimensions, il y a premièrement l'existence d'une demande en terme de création d'entreprises (candidats potentiels) ensuite il y a la présence d'institutions de formation pour ledit secteur cible et finalement la dimension de l'espace disponible dans la pépinière doit aussi être prise en compte.

Dans un premier temps les participants aux séminaires de préparation doivent définir ensemble les secteurs porteurs. Par la suite ils définissent également les besoins en terme d'espace de chaque secteur. La définition des secteurs cibles issue de ces séminaires sera ensuite complétée par l'analyse des réponses aux différents questionnaires utilisés.

Il est utile de remarquer que le choix du ou des secteurs cibles est en fait englobé dans un premier choix plus large qui est le choix du site. En effet le choix du site est dicté en amont par le choix d'une région pour une raison x ou y telle que développement économique régionale, redynamisation économique, etc. C'est après ce choix d'ordre général qu'on va affiner le choix en descendant au niveau des secteurs porteurs de cette région.

ANALYSE DES POTENTIALITES DE CREATION D'ENTREPRISE:

La création d'une pépinière d'entreprises n'est pas une fin en soi, nous l'avons définie comme une entreprise et à ce titre-là, sa création doit répondre à un besoin en terme de création d'entreprise. L'analyse des études déjà réalisées sur les activités économiques de la région est l'un des outils nécessaires pour dégager les besoins, il faut ensuite compléter cette analyse par des questionnaires auprès des candidats potentiels et également auprès des entreprises existantes. En effet l'optique de pérennisation du projet oblige la pépinière d'entreprises à varier ses sources de recettes, il faut donc absolument analyser la possibilité d'offres de services de la pépinière auprès de clients externes.

L'implantation de la pépinière ainsi que l'organisation des offres de services de la pépinière dépendent de cette analyse des potentiels locaux.

PROGRAMMES D'AIDES A LA CREATION:

Plusieurs structures d'aide à la création d'entreprises existent déjà et la pépinière ne doit pas être une nouvelle structure qui doit tout recréer. Il faut profiter des

forces et des expériences de celles qui existent déjà et éviter également de refaire les mêmes erreurs que celles-ci.

Une fois les différents programmes (publics ou privés, internationaux ou nationaux) identifiés, un entretien auprès de chaque institution sera mené pour dégager dans un premier temps leur volonté respective de participer au projet. Cet entretien va ensuite permettre de constituer un embryon de réseau en terme de fournisseurs de services. Par ce biais on va en effet faire la liste et l'inventaire des compétences existantes car il ne faut pas réinventer la roue, il faut plutôt travailler avec les fournisseurs de services qui sont déjà opérationnels et qui possèdent certaines expériences dans le domaine. Ces entretiens vont également servir à mettre en place les membres du réseau de fournisseurs de services car on demande à chaque institution de lister les autres institutions avec lesquelles elle pourra travailler et quelles sont les autres institutions qu'elle nous recommande d'aller voir compte tenu du projet en question.

DEVIS ESTIMATIF:

Le devis estimatif consiste à faire des budgets prévisionnels pour l'implantation du projet mais aussi et surtout pour l'exploitation de la pépinière durant sa phase de démarrage qui peut durer de 2 à 5 ans. Les pépinières d'entreprises ont en effet besoin de ce laps de temps pour pouvoir atteindre leur autonomie financière. Il faut donc assurer le financement de ces deux périodes afin d'éviter l'arrêt brutal de l'exploitation de la pépinière d'entreprises.

Des scénarios financiers sur la viabilité et la rentabilité de la pépinière d'entreprises doivent être menés en tenant compte d'une part du taux de remplissage de la pépinière selon l'espace disponible et par conséquent des recettes générées et d'autre part en tenant compte de l'aide financière que la pépinière va bénéficier durant les premières phases de son démarrage.

✓ PLANIFICATION DU PROJET

La planification du projet va apporter des précisions en terme de ressources humaines (qui va effectuer quelle tâche ?) et en terme de délai de réalisation. Cette planification va prendre en compte deux phases bien distinctes soient la phase de montage du projet et la phase d'exploitation de la pépinière d'entreprises. Les deux phases doivent toujours être pris en compte en même temps.

✓ CONSTITUTION DE L'EQUIPE DE PROJET

C'est le comité de pilotage qui doit s'occuper de la constitution de l'équipe de projet. Deux alternatives sont possibles à ce stade, soit engager une équipe d'experts indépendante avec l'avantage de la maîtrise du sujet et une indépendance en terme de liberté d'action et de mouvement (car ils n'ont pas de contraintes d'ordre local), soit constituer une équipe locale où encore une fois c'est l'expertise qui doit être à la base de la sélection de cette équipe de projet. L'autre alternative est de faire une équipe mixte d'experts étrangers et locaux sous réserves des moyens financiers disponibles.

Faire participer une ou deux personnes qui pourraient entrer en ligne de compte pour la direction de la pépinière d'entreprises dans l'équipe de projet serait un plus. L'idée de mettre deux personnes répond au souci de pouvoir faire un choix à la fin, par contre le

principe de cette participation est de créer un phénomène d'appropriation et d'identification du futur directeur au projet. Mais il est clair que l'aspect financier va être l'élément décisif de la décision.

✓ **VALIDATION - PRISE DE DECISION DU LANCEMENT DU PROJET**

Un autre workshop réunissant les mêmes participants que ceux qui ont validé le comité de pilotage doit être organisé afin de voir et valider les premiers résultats de l'étude de faisabilité préliminaire et de prendre ensuite la décision commune de lancer le projet ou de l'arrêter à ce niveau. Cette séance est une étape supplémentaire dans la réalisation de l'approche participative car elle engage encore un petit peu plus tous ceux qui ont émis ou confirmé leur volonté de participer d'une manière ou d'une autre au projet de création de la pépinière d'entreprises.

2.2.1.3 Phase de réalisation

✓ **APPROFONDISSEMENT DE L'ETUDE DE FAISABILITE**

L'étude de faisabilité préliminaire a permis de voir l'opportunité de continuer ou non la réalisation du projet d'implantation de la pépinière, mais il est clair que les différentes études menées jusque-là méritent d'être plus approfondies (au niveau des candidats entrepreneurs par exemple). L'objectif ici est de préparer le plan d'affaires (ou business plan) de la pépinière d'entreprises.

✓ **CONCEPTION DE LA PEPINIERE D'ENTREPRISES:**

STRUCTURE JURIDIQUE:

Une étude juridique approfondie est menée afin de voir plusieurs points essentiels tels que:

- les différentes structures juridiques alternatives possibles pour la pépinière;
- la possibilité offerte par cette structure aux différents acteurs ou parties prenantes au projet de collaborer ensemble (acteurs publics et privés, nationaux et internationaux);
- l'impact de cette structure sur le développement des entreprises locataires (en terme d'avantage fiscal ou douanier par exemple) et aussi sur le développement même de la pépinière d'entreprises.

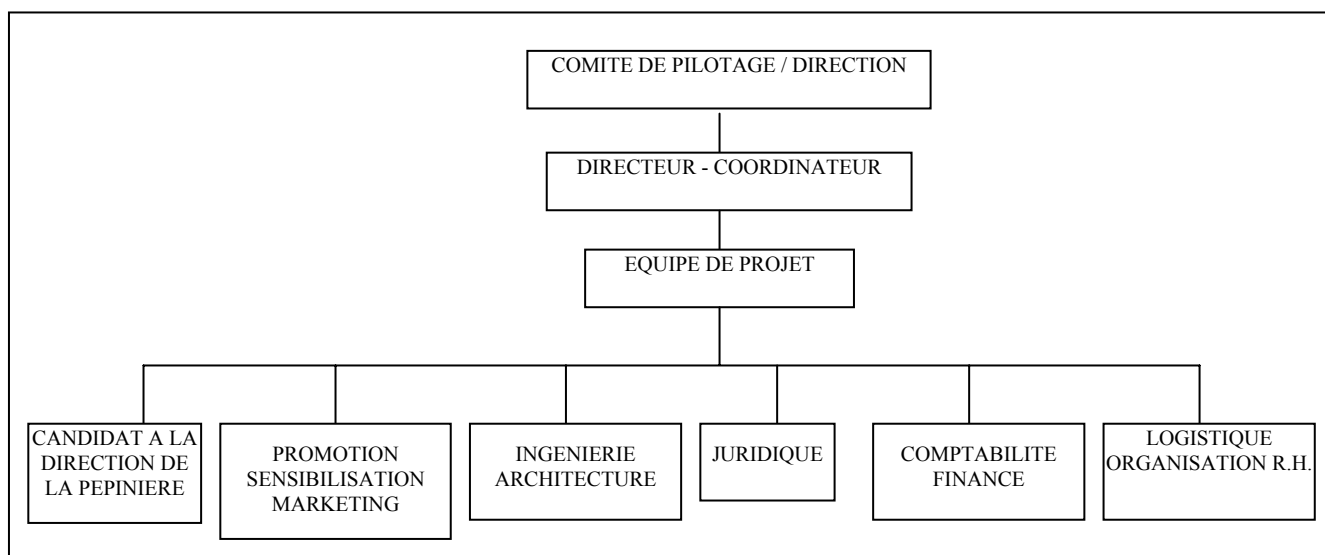
Lors des entretiens menés avec les fournisseurs de services potentiels de la pépinière, une question sur la structure juridique potentielle qui permettrait à ces fournisseurs de travailler est déjà posée afin de voir la tendance générale. Dans cette phase de réalisation du projet cette structure doit être définitivement entérinée afin de permettre la constitution réelle de la pépinière d'entreprises au moment voulu.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE:

La structure organisationnelle de la pépinière d'entreprises peut être différenciée selon la phase du projet.

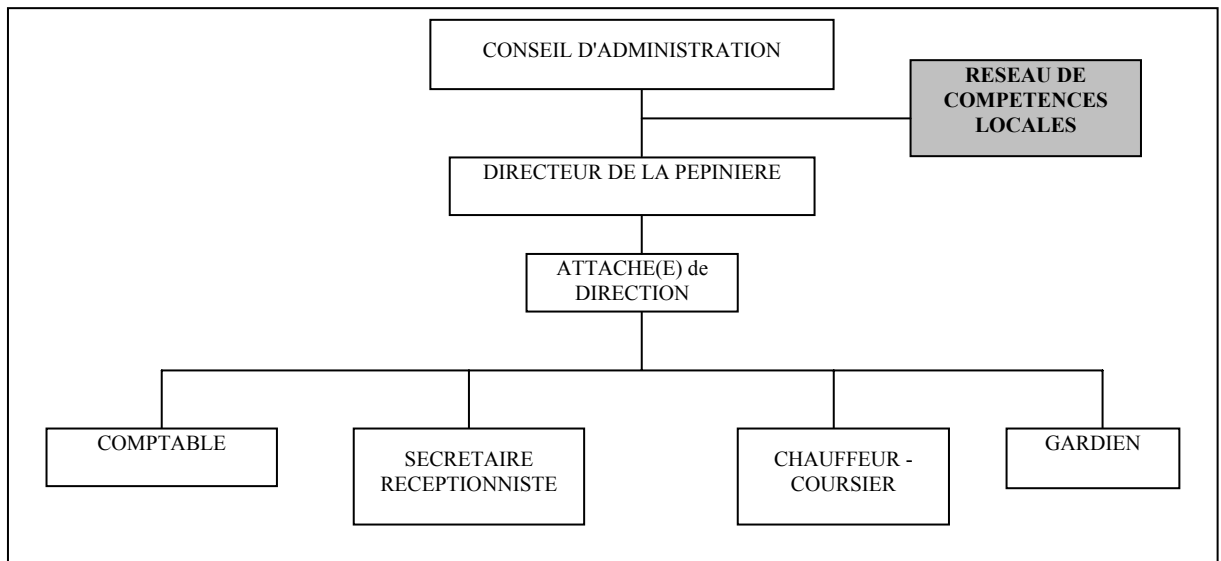
- La *figure 13* montre la structure durant la **phase de réalisation** ou de **montage**. Cette phase consiste en effet à préparer les différents détails concernant la mise en place effective de la pépinière et par conséquent doit laisser la part belle aux différentes expertises nécessaires. L'équipe de projet va donc réunir des spécialistes dans les domaines de: la **promotion et le marketing** (faire connaître la pépinière et assurer sa visibilité auprès des candidats ou d'autres sponsors potentiels), **l'ingénierie et l'architecture** (devis estimatif de la réhabilitation, concevoir la disposition spatiale et l'occupation physique de la pépinière), **juridique** (statut, préparation des conventions et partenariats divers, etc.), la **finance** (pour faire les différents scénarios financiers et préparer le dossier financier pour les sponsors et bailleurs de fonds), la **logistique et les ressources humaines**.

Figure 13: Structure organisationnelle en phase de réalisation



Adapté de Condorelli & Rakotoarijaonina (2000)

- La *figure 14* ci-après montre la structure organisationnelle que l'on pourrait adopter pour la **phase d'exécution** ou **d'exploitation** de la pépinière d'entreprises. Le conseil d'administration doit représenter les principaux sponsors ou bailleurs de fonds du projet de pépinière d'entreprises. L'autre principe directeur pour cette structure est ensuite la sacro-sainte réduction des coûts (en terme de masse salariale), ce qui fait qu'on va essayer de réduire le staff de la pépinière d'entreprises au minimum possible. Cette réduction d'effectif doit être par contre compensée par la constitution d'un réseau de consultants externes fournis par les différentes parties prenantes du projet selon leurs domaines de compétences respectifs.

Figure 14: Structure organisationnelle en phase d'exécution

Adapté de Condorelli & Rakotoarijaonina (2000)

La taille de l'équipe de gestion de la pépinière va bien sûr dépendre du nombre de locataires. Ce qu'on a donné ici représente plus ou moins le minimum. Mais cette taille va varier avec le développement de la pépinière d'entreprises.

Au niveau de la structure organisationnelle on doit aussi faire des réflexions sur les différents comités ou conseils que l'on pourrait mettre en place pour la bonne réalisation du projet et le bon fonctionnement de la pépinière par la suite. Cependant pour le cas de Madagascar la multiplication de ces comités sera un frein à la réalisation du projet ne serait-ce que pour la simple raison qu'il est plus difficile de réunir ces différents comités.

PROCEDURES OPERATIONNELLES:

✓ Promotion de la pépinière d'entreprises

Une bonne promotion de la pépinière vise dans un premier temps à se faire connaître par les clients potentiels et à jauger les attitudes de ceux-ci, ensuite elle est très utile pour les fournisseurs potentiels de services afin de leur montrer la complémentarité et d'enlever ainsi toute suspicion de concurrence. Cette promotion doit se faire par l'intermédiaire d'ateliers de concertation et des conférences ainsi que de tous les moyens médiatiques possibles et elle doit être focalisée sur l'approche du milieu afin de créer un sentiment d'appropriation de la part des acteurs. Il est essentiel de bien expliquer la responsabilité des parties prenantes vis-à-vis des futurs locataires (par exemple en cas d'arrêt d'exploitation de la pépinière d'entreprises) durant ces séances de promotion et sensibilisation.

Dans le contexte de Madagascar, il faut prévoir et mettre en place un système de promotion permanent afin de renforcer la visibilité de la pépinière d'entreprises et de montrer également que la pépinière d'entreprises n'était pas seulement un feu de paille (comme tant d'autres projets) mais qu'elle existe et reste toujours opérationnelle.

✓ **Procédure de détection des entrepreneurs**

Les actions de promotion citées ci-dessus servent également de base à la détection des candidats entrepreneurs mais pour avoir plus d'efficacité il faut essayer de travailler avec d'autres organismes qui oeuvrent déjà dans le domaine de la création d'entreprise (ex: chambre de commerce ou les différentes associations existantes etc.).

La détection des entrepreneurs doit être accompagnée d'une campagne de sensibilisation auprès de ce public cible afin d'éviter tout malentendu. Il faut en effet bien faire comprendre aux candidats potentiels que la pépinière d'entreprises est un service payant mais pas un programme d'assistance comme on a souvent l'habitude de le voir au pays. A ce titre ils seront considérés comme des entrepreneurs mais pas comme des assistés quand ils seront dans la pépinière d'entreprises.

✓ **Procédure d'admission**

La procédure d'admission est toujours délicate à mettre en place car on doit jongler entre le taux de remplissage de la pépinière et le taux de réussite des locataires. Donc une trop grande rigueur dans la procédure d'admission tourne en défaveur du taux de remplissage et l'inverse tourne en défaveur du taux de réussite des nouvelles entreprises incubées. On rencontre souvent la mise en place de comités de sélection pour alléger la charge et la pression sur le directeur de la pépinière. Dans le cas de Madagascar, l'utilisation d'un business plan type, bien maîtrisé par l'équipe de direction pour analyser le projet des locataires potentiels nous semble plus indiquée.

✓ **Procédure de sortie**

La procédure de sortie se fait normalement en fonction de l'évolution de la nouvelle entreprise mais des mesures liées au respect du règlement interne sont indispensables (par exemple le respect des échéances de paiement des services, respect de la vie en communauté etc.). La fixation de la durée de séjour doit se faire sur la base des lois régissant le bail commercial (c'est ce qui se fait dans plusieurs pays).

✓ **PROJECTIONS FINANCIERES**

Une analyse **Coût-Efficacité** des pépinières d'entreprises existantes fait défaut et c'est la source majeure de critique sur cet outil. Ainsi il n'est pas rare de constater du scepticisme, voire des critiques à l'encontre des fonds publics qui subventionnent quelques pépinières d'entreprises. A partir de là nous dirions qu'il faut faire des projections financières assez sérieuses de la future pépinière afin de montrer aux différentes parties prenantes les différents schémas possible de rentabilité de la pépinière et que le montant ainsi que la durée de l'investissement respectif de ces acteurs soient bien clairs avant leur engagement définitif. Ces projections financières sont également très importantes dans l'optique de la rentabilité d'une pépinière car on doit les utiliser comme outil d'aide à la décision de pouvoir dire: oui on continue le projet ou non, on l'arrête parce que ça ne sera jamais

viable. Cette projection financière va se baser sur les recettes d'exploitation que va générer la pépinière selon le nombre de locataires occupant la pépinière.

✓ **PROFILS DE RISQUES**

Comme dans tout projet d'investissement nous estimons qu'il est également indispensable de dresser les différents risques liés au projet de création et de lancement d'une pépinière d'entreprises.

Ici il s'agit d'évaluer plusieurs sortes de risques liés au: remplissage de la pépinière, au problème d'installation des entreprises qui sortent de la pépinière, à la gestion même de la pépinière, à la défaillance d'une ou plusieurs parties prenantes au projet, à l'absence même d'un potentiel local de créateurs d'entreprises, à la dépendance de la pépinière vis-à-vis des élus politiques, à la prestation (quantité et qualité) même de la pépinière d'entreprises, à la compétence et à la qualité de l'équipe dirigeante de la pépinière, à l'instabilité de l'environnement de la pépinière etc.

✓ **ETABLISSEMENT DES SCHEMAS DE CONVENTION**

Avec l'approche participative adoptée par ce processus de lancement d'une pépinière d'entreprises, plusieurs occasions ont été utilisées pour demander la volonté ou la promesse de participation des différents acteurs. L'établissement des conventions va ainsi permettre de bien définir l'engagement ou l'implication de chaque acteur pour les deux grandes phases de la pépinière que sont: la phase de réalisation et la phase d'exécution.

Par rapport à la structure de la *figure 14* (cf. p. 85) vue plus haut dans ce chapitre, on peut dire qu'il y a deux principales sortes de conventions: une convention à l'intention de toutes les institutions ou entités figurant dans le conseil d'administration de la future pépinière d'entreprises et une deuxième sorte de convention, à l'intention des autres institutions fournisseurs de prestations pour la pépinière et regroupé au sein du réseau de compétences locales. Un exemple de convention se trouve en *annexe 1*, cet exemple de convention pourra être modifiée et adaptée pour les deux grandes catégories citées ci-dessus.

✓ **CONTROLE DU BUDGET ET DU PLANNING - PRISE DE DECISION**

Lors de la dernière étape de cette phase de réalisation, le comité de pilotage est en possession de toutes les données et analyses relatives au projet d'implantation de la pépinière d'entreprises. Il procède donc à un contrôle du budget et du planning général du projet afin de prendre une décision:

- les résultats des travaux de l'équipe de projet méritent encore d'être approfondis donc on va encore une fois mettre les moyens nécessaires (humains et financiers)
- les résultats des travaux de l'équipe de projet sont assez clairs pour permettre de prendre la décision de passer à l'implantation réelle de la pépinière d'entreprises et de procéder par conséquent à la dissolution de l'équipe de projet
- les résultats nous incitent à arrêter le projet à ce stade.

2.2.1.4 Phase d'exécution

La phase d'exécution débutera par la formalisation des démarches menées jusqu'ici dans les différentes étapes du projet: dépôt du statut, ouverture de comptes, officialisation des

différentes procédures de gestion et des cahiers de charges de la pépinière d'entreprises, signature officielle des schémas de convention etc.

✓ **RECRUTEMENT ET FORMATION DU STAFF**

La recherche de pérennité du projet ainsi que la considération de la pépinière d'entreprises comme une entreprise à part entière nécessitent l'engagement d'un professionnel pour diriger la pépinière. A ce titre, il est indispensable de donner une formation supplémentaire aux membres de l'équipe dirigeante nouvellement recrutée et principalement au directeur et l'attaché(e) de direction.

Le recrutement du staff doit se baser uniquement sur l'aspect compétence et en aucune façon sur des considérations politiques ou des intérêts quelconques d'un des membres du comité de pilotage. L'élaboration et l'utilisation d'un cahier de charge correspondant au profil désiré pourrait permettre d'éviter ce genre de problème.

La nouvelle équipe recrutée doit également (si possible) visiter quelques pépinières d'entreprises existantes dans d'autres pays afin de voir ce qui se fait dans la réalité et pouvoir ainsi s'en inspirer et apprendre.

✓ **CONSTITUTION ET RENFORCEMENT DU RESEAU EXTERNE DE SERVICES**

Vu la structure très légère adoptée plus haut afin de réduire au minimum les charges, les prestations de services spécifiques doivent se faire en totalité avec des externes. Il faut donc constituer un réseau avec les différents organismes travaillant dans le domaine de la création ou de l'accompagnement d'entreprise et avec d'autres organismes nationaux et internationaux d'ailleurs. Il faut réussir à montrer à ces acteurs externes que la coopération ici est du type gagnant-gagnant mais pas du tout de type à somme nulle.

✓ **PROMOTION ET RECRUTEMENT DES LOCATAIRES**

A ce niveau il s'agit d'appliquer les procédures définies dans la phase de conception de la pépinière et de pouvoir assez rapidement les adapter et les modifier selon les réalités effectives.

✓ **GESTION EN DOUBLE COMMANDE**

La réussite d'une pépinière d'entreprises repose avant tout sur son équipe dirigeante et plus particulièrement sur son directeur. Il est pourtant clair que trouver une bonne équipe dès le démarrage de la pépinière est illusoire. Nous proposons donc de trouver une forme de collaboration avec une pépinière d'entreprises étrangère ou un autre organisme qui nous permette de gérer la pépinière en double commande pendant un certain temps. C'est-à-dire que l'équipe dirigeante est accompagnée et suivie par des spécialistes pendant un temps bien déterminé.

✓ **CONTROLE ET EVALUATION**

Etant donné qu'une pépinière d'entreprises est constituée d'un réseau d'acteurs, des contrôles et évaluations régulières doivent être effectués afin de:

- comparer la réalité avec les objectifs fixés au départ en ce qui concerne son exploitation et sa rentabilité;
- suivre et comparer le respect des engagements pris par les parties prenantes;
- donner également une sorte de garantie et de transparence pour le directeur de la pépinière d'entreprises qui peut à tout moment dire qu'il est contrôlé et suivi et donc qu'il n'a rien à cacher. Cet aspect prend encore plus d'importance dans le contexte de Madagascar où une suspicion de copinage est partout présente.

En dehors de ces quelques justifications qui ne sont pas exhaustives et dans l'optique de l'orientation-client que nous avons adoptée il nous paraît également indispensable d'évaluer la satisfaction des clients. Une chose qui paraît logique mais que nous n'avons pas souvent rencontrée dans la revue de la littérature. Finalement ces contrôles et évaluations sont surtout effectués afin de pouvoir prendre une décision sur l'arrêt ou la continuation de l'exploitation de la pépinière d'entreprises.

Les différentes parties prenantes doivent également trouver un consensus sur la fréquence (mensuelle, semestrielle ou annuelle) de ces contrôles, sur les critères (sociaux ou économiques) de contrôles et sur les entités même qui vont exécuter ou réaliser ces contrôles (est-ce que ça va se faire en interne ou va-t-on faire appel à des externes).

Dans le cadre de Madagascar, une collaboration avec un organisme international serait plus indiquée.

✓ **REORIENTATION STRATEGIQUE (Prise de décision)**

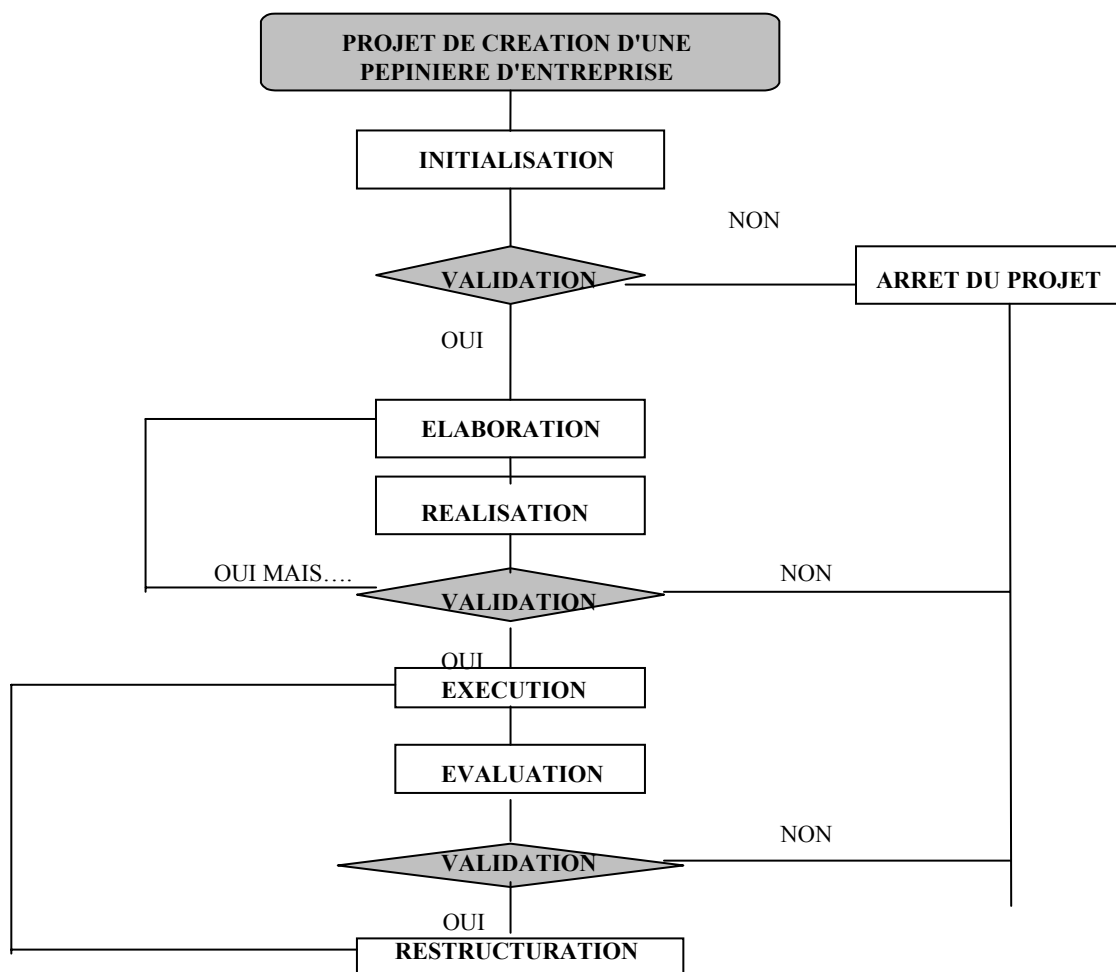
Dans la revue de la littérature nous avons constaté que la réorientation d'une pépinière d'entreprises consiste souvent à restructurer celle-ci surtout quand elle est initiée par des collectivités ou organismes publics. Après avoir choisi de définir la pépinière d'entreprises elle-même comme une entreprise et dans le contexte spécifique de Madagascar nous proposons d'ajouter le choix "d'abandonner ou d'arrêter" l'exploitation de la pépinière d'entreprises comme possibilité de réorientation stratégique. Ce choix doit compléter celui de la "fuite en avant" remarqué dans la pratique par le biais de la restructuration de la pépinière d'entreprises malgré la constatation qu'elle sera toujours déficitaire.

2.3 CONCLUSION

Par rapport aux différentes procédures de lancement de pépinière d'entreprises vues dans la revue de la littérature, nous dirions que nous allons insister sur l'importance de quelques points qui vont être adoptés pour le cas de Madagascar:

- cette procédure doit être une procédure itérative (illustrée dans la *figure 15* ci-dessous) comme celle adoptée dans le management de projet et non une procédure linéaire;
- chaque grande étape est sanctionnée par une validation de la part de toutes les parties prenantes afin de garantir cette approche participative jusqu'au bout du projet;
- la possibilité d'arrêter le projet avant ou après sa réalisation doit être sérieusement envisagée et à ce titre doit être comprise et acceptée par les parties prenantes.

Figure 15: Schéma général du processus de lancement d'une pépinière d'entreprises à Madagascar



Un arbre coupé a des racines; un morceau de bois fendu a un côté; les paroles que l'on dit ont une fin.

(proverbe malgache)

CHAPITRE 3

METHODOLOGIE

Le deuxième chapitre nous a permis de développer un modèle théorique de lancement et de création de pépinière d'entreprises à Madagascar. La partie empirique de cette recherche va se charger de préparer les différents éléments de ce modèle. Les méthodologies utilisées pour mener à bien notre recherche sont présentées dans ce chapitre qui se compose de trois parties:

- une première partie consacrée à la réflexion épistémologique;
- une deuxième partie sur l'approche qualitative;
- une dernière partie qui décrit la méthodologie utilisée pour la collecte de données (interviews, questionnaires, études de cas).

3. METHODOLOGIE

3.1 REFLEXION EPISTEMOLOGIQUE

Quelle est la vision utilisée pour appréhender, comprendre ou expliquer le phénomène à étudier, quelle est la méthodologie utilisée ? Ces questions se posent et sont indissociables à tout travail de recherche afin de mieux contrôler et maîtriser la démarche de la recherche et d'accroître la validité et la légitimité des résultats de la recherche. C'est la réflexion épistémologique qui va autoriser le chercheur à mettre en place les éléments de réponses à ces différentes questions.

3.1.1 *Utilité du débat épistémologique*

Le chercheur qui mène une réflexion épistémologique va pouvoir contrôler sa démarche de recherche afin d'augmenter la validité de celle-ci et donner par la même occasion un caractère cumulable aux résultats de la recherche. Le débat épistémologique va alors tourner autour de trois groupes de questions sur:

- la nature de la connaissance produite ? est-ce qu'elle va être le reflet d'une réalité qui existe indépendamment du chercheur ou est-elle le fruit de l'interprétation par le chercheur ou encore est-ce qu'elle représente plutôt la construction de la réalité par le chercheur ?
- la façon dont la connaissance est engendrée ? a-t-on utilisé un processus d'explication, de compréhension ou de construction ?
- quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

Ainsi par rapport à la réalisation d'une recherche, ces trois groupes de questions de la réflexion épistémologique vont aider le chercheur à:

- clarifier les plans de recherche : en plus des méthodes de collecte et d'analyses des données on peut se poser certaines questions telles que : quelle sorte de preuves factuelles sont collectées ? d'où proviennent-elles ? comment sont-elles interprétées pour pouvoir fournir des réponses satisfaisantes aux questions fondamentales de la recherche.
- savoir quels plans de recherche vont être efficaces et lesquels ne le seront pas.

Une réflexion épistémologique qui va en fait permettre au chercheur de baliser en quelque sorte toute sa démarche pour, non seulement mener à bien sa recherche, mais aussi pour assurer une certaine validité et fiabilité de celle-ci.

3.1.2 *Les paradigmes en sciences de l'organisation*

Pour apporter des réponses à la réflexion épistémologique, des paradigmes ont été utilisés en sciences de l'organisation, des paradigmes définis par Usunier et al. (1993) comme une nouvelle combinaison de nouvelles théories et de nouvelles questions. Des paradigmes qui constituent selon Kuhn (1983) des modèles, des schémas intellectuels ou cadres de référence dans lesquels peut s'inscrire un chercheur. Avant de positionner notre recherche dans tel ou tel paradigme nous allons brièvement passer en revue les différents paradigmes existants. Nous allons discuter uniquement des deux principaux débats philosophiques qui traversent les méthodes de recherche en gestion que sont le positivisme et le constructivisme. Nous allons

par la suite dégager leurs conséquences pour la conception générale de notre recherche au niveau du plan ainsi que les méthodes utilisées. Les positions de ces deux paradigmes par rapport aux trois questions de la réflexion épistémologique sont largement discutées dans Usunier et al. (1993), Thiétart et collection (1999) et Miles & Hubermann (1991), ainsi nous allons seulement résumer les points essentiels dans le *tableau 10* ci-dessous. Il est clair qu'en dehors de ces deux grands courants, des paradigmes dérivés ou autres existent tels que l'interprétativisme, le réalisme, etc.

Tableau 10: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste et constructiviste

Les Questions épistémologiques \ Les paradigmes	Le positivisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
La nature de la "réalité"	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de "pour quelles causes" Statut privilégié de l'explication	La construction Recherche formulée en termes de "pour quelles finalités..." Statut privilégié de la construction
Quelles est la valeur de la connaissance Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Adéquation Enseignabilité

Adapté de Girod-Séville & Perret dans Raymond Thiétart et coll. (1999, p.15)

3.1.3 Positionnement épistémologique de notre recherche

En reprenant les trois questions de base de la réflexion épistémologique pour notre recherche voici ce que l'on peut dire:

- notre sujet de recherche ne peut pas nous être indifférent car ce sont nos actions personnelles qui vont nous permettre de l'appréhender. En effet, la pépinière d'entreprises représente comme pour toute organisation d'ailleurs des interactions entre les différentes parties prenantes et nous-même lors de notre recherche. Ce sont ces interactions que nous allons essayer de comprendre. Il est évident que les résultats de cette recherche seront subjectifs et contextuels.

- "Le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde" (Le Moigne, 1995: 71-72). Cette citation de le Moigne nous paraît bien indiquée pour répondre à la deuxième question épistémologique sur le chemin de la connaissance, car ce chemin n'existe pas a priori mais il se construit tout au long de la recherche. Dans un premier temps nous allons ainsi effectuer une démarche de compréhension en vue de réaliser une construction tournée vers la finalité ou la problématique de la recherche qui consiste à trouver un processus de lancement et de création de pépinière d'entreprises à Madagascar.
- la valeur de la connaissance produite a été à la base des discussions entre les deux grands courants épistémologiques. Pour notre recherche nous allons plutôt reprendre une partie de la série de questions posées par Denzin (1984) à savoir si l'interprétation proposée par le chercheur est cohérente et si elle produit vraiment une compréhension de la réalité sociale étudiée. Quant aux critères, nous nous inscrivons plutôt avec le *critère d'adéquation* de Glaserfeld (1988) et le *critère d'enseignabilité* de Le Moigne (1995). Pour le premier, une connaissance est valide dès lors qu'elle convient à une situation donnée. Pour le second, une connaissance est reproductible, intelligible et constructible dès lors qu'elle est argumentée de manière que l'interlocuteur du chercheur puisse la comprendre. Elle est également reproductible à partir du moment où le chercheur veille scrupuleusement à expliciter les finalités auxquelles il prétend se référer lorsqu'il construit les connaissances qu'il considérera et communiquera comme enseignables.

Nous nous inscrivons donc plus au courant du constructivisme tout en restant ouvert à ce que peut également apporter l'autre courant au niveau des méthodes et des outils que l'on pourrait utiliser pour la réalisation de notre recherche. Cette position est résumée dans le tableau ci-dessous:

Croyances de base	Le chercheur doit	Les méthodes recommandées
Le monde est socialement construit	Se concentrer sur les sens et essayer de comprendre le phénomène qui se produit	L'utilisation des méthodes multiples pour établir différentes vues du même phénomène
L'observateur est partie intégrante de ce qui est observé	Observer chaque situation dans sa totalité	De petits échantillons étudiés en profondeur et/ou sur une longue période
La science est mue par les intérêts humains	Développer des idées par induction en partant des données	

Tiré de Usunier (1993, p. 38)

3.1.4 Conclusion

En reprenant la définition de l'épistémologie par Piaget comme "l'étude de la constitution de connaissances valables", le but de la réflexion épistémologique est de pouvoir positionner une recherche dans l'un des courants principaux et de faire ainsi un premier choix sur la méthodologie qui va être utilisée. Cependant, il s'agit plutôt de donner un sens de

pragmatisme à ce que nous faisons que de trop réfléchir sur la méthode ou le positionnement qui finalement risquent d'annihiler toute créativité dans l'accomplissement de la recherche. Ainsi comme tant d'autres chercheurs, nous n'allons pas nous cantonner uniquement dans l'un ou l'autre de ces grands courants épistémologiques, nous allons plutôt essayer de combiner les différentes méthodes appartenant à ces courants. Le but est avant tout de construire une recherche dont les résultats doivent être compréhensibles et utilisables et peu importe les méthodes utilisées pourvu qu'elles soient bien expliquées et argumentées. La démarche scientifique ne doit pas être réduite à un positionnement ou à un choix épistémologique fixe mais elle doit plutôt utiliser tout un ensemble de techniques pour résoudre les problèmes qui se posent pour la réalisation de cette démarche et nous allons plus dans le sens de Koenig (1993) qui affirme que la coexistence des différents paradigmes peut être considérée comme une opportunité permettant un enrichissement de la connaissance.

3.2 APPROCHES METHODOLOGIQUES

Dans une recherche, il y a d'une part **la finalité à poursuivre** (explorer, construire, tester, améliorer ce qui est connu, découvrir ce qui ne l'est pas) et d'autre part il y a **ce qui existe déjà** (ce qui est disponible et accessible, ce qui est faisable, ce qui a été déjà fait et ce qui ne l'est pas). Pour atteindre ces deux volets, il y a le choix de l'approche de la recherche qualitative ou quantitative. Bien que l'association souvent rencontrée entre positivisme et quantitatif d'un côté et constructivisme et qualitatif de l'autre ne soit pas toujours évidente, le positionnement épistémologique a été réalisé entre autre dans l'optique du choix de l'approche à adopter pour la recherche. Il s'agit ici de choisir l'approche qu'on va utiliser pour aborder la dimension empirique de la recherche (collecte, analyse, interprétation des données).

3.2.1 Recherche qualitative / quantitative

On fait souvent la distinction entre le qualitatif et le quantitatif mais, comme le dit Brabet (1988) on ne doit plus parler d'approche qualitative ni d'approche quantitative, car cette distinction est équivoque et ambiguë et les critères utilisés ne permettent pas vraiment de faire la distinction. Le *tableau 11* résume les caractéristiques de chaque méthode selon les critères utilisés par Baumard & Ibert (1999) soient: la nature de la donnée, l'orientation de la recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus et la flexibilité de la recherche.

Tableau 11: Distinction approche quantitative / qualitative

CRITERES DE DISTINCTION	APPROCHE QUANTITATIVE	APPROCHE QUALITATIVE
Nature des données	Données collectées avec des échelles d'intervalles (ou cardinales faibles) et de proportion (cardinales fortes ou encore ratio). (Evrard et al., 1993) Numériques (Yin 1989)	Correspond à des variables mesurées sur des échelles nominales ou ordinales (non métriques) (Evrard et al., 1993) Non numériques (Yin 1989) Sous formes de mots plutôt que de chiffres (Miles & Huberman, 1991)
Orientation de la recherche	Vérification (Grabert, 1988), test d'un objet théorique Priorité à la validation externe	Exploration (Grabert, 1988), construction théorique. Priorité à la validation interne
Objectivité/subjectivité des résultats	Objectivité (Silverman, 1993)	Subjectivité du chercheur et de celle des sujets. (Lincoln & Guba, 1985)
Flexibilité de la recherche	Plus rigide: un questionnaire sur un grand échantillon est difficilement modifiable ou réitérable	La question de recherche peut être modifiée à mi-parcours afin que les résultats soient vraiment issus du terrain (Stake, 1995) Plus grande flexibilité dans le recueil de données

Par rapport à ces différents critères, nous pouvons dire que la nature des données ne dicte pas une approche de recherche quantitative ou qualitative. Le choix d'une approche sera plutôt dicté par des critères d'efficacité par rapport à l'orientation de la recherche (construire ou tester) et la collecte ainsi que l'analyse des données doivent rester cohérentes avec le positionnement épistémologique choisi précédemment. Ainsi l'approche qualitative nous semble mieux convenir à notre recherche qui vise à construire un modèle de lancement de pépinière d'entreprises à Madagascar.

Il est cependant utile de remarquer que pour pouvoir tirer le maximum d'efficacité dans notre recherche, nous allons essayer de travailler avec la triangulation qui correspond à l'utilisation simultanée des deux approches pour leur qualité respective et qui a pour objectif d'améliorer à la fois la mesure utilisée et celle de la description (Baumard & Ibert, 1999).

3.2.2 Recherche qualitative

3.2.2.1 Définition

Les méthodes qualitatives constituent un ensemble de techniques d'interprétation qui visent à décrire, à décoder et traduire ou d'une autre manière correspondent plus à la signification qu'à la fréquence de phénomène qui se produit plus ou moins naturellement dans un monde social (Van Maanen, 1983). Denzin & Lincoln (1994) expliquent que les chercheurs dits qualitatifs

étudient les objets dans leurs contextes naturels. Ils essaient de donner un sens ou d'interpréter le phénomène en prenant en considération la signification que les personnes en donnent.

On peut cependant dire, indépendamment des différentes définitions qui existent que chaque fois qu'on mène une recherche, on se pose toujours la question de savoir: si les résultats peuvent apporter un plus à la connaissance actuelle dans le domaine, si la rigueur était présente dans la réalisation de la recherche, si les résultats peuvent être réutilisés pour une autre recherche etc. Toutes ces questions posent en fait le problème de l'évaluation de la recherche. Les deux critères utilisés habituellement pour répondre à ces différentes questions sont ceux de la **validité** et de la **fiabilité**.

3.2.2.2 Fiabilité de la recherche

La fiabilité (reliability) de la recherche consiste à établir et vérifier que toutes les opérations liées à la recherche en question pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents. Ceci est valable pour toutes les phases opératoires d'une recherche. Il s'agit ainsi de décrire avec précision les différentes étapes de la recherche relatives au choix du terrain, au recueil et à l'analyse de données.

Pour s'assurer la fiabilité de l'instrument de mesure on doit ainsi, dans un premier temps, faire particulièrement attention à la rédaction des consignes relatives à l'utilisation de l'instrument de mesure: l'administration de l'instrument, la bonne compréhension des questions posées, la sélection des personnes à interroger, la prise de notes sur les réponses.

Il y a ensuite les deux biais - **influence du chercheur sur le site et vice versa** - identifiés par Miles et Huberman (1991) qui peuvent expliquer qu'une recherche répliquée ne pourra pas conduire aux mêmes résultats. Ces deux auteurs proposent ensuite quelques solutions pour éviter ces deux biais:

- Pour éviter les biais générés par les effets du chercheur sur le site: s'assurer que la mission d'étude est clairement perçue par le site afin que les personnes rencontrées puissent répondre sans craindre que leurs réponses ne puissent leur être reprochées; ne pas stresser les personnes à interroger ni les perturber dans leur travail en raison de la présence du chercheur.
- Pour éviter les biais générés par les effets du site sur le chercheur: élargir autant que possible les informants et les personnes à interroger; et surtout ne pas oublier les questions de recherche initiale.

3.2.2.3 Validité de la recherche

Le critère de validité est encore subdivisé en : validité interne et validité externe, validité du construit, validité de l'instrument de mesure. Différents types de critères existent. Ils concernent en fait la recherche dans sa globalité (les concepts et les instruments de mesures utilisés).

3.2.2.3.1 Validité du construit

Les concepts sont des formes abstraites qui ont généralement plusieurs significations mais qui sont les pierres angulaires des propositions et des théories utilisées pour décrire, expliquer ou prédire les phénomènes organisationnels (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, 1999). Ainsi on doit toujours avoir le souci de savoir comment on peut faciliter et permettre la compréhension

des concepts utilisés dans la recherche et c'est la validité du concept qui permet de répondre à cette question. Il faut donc s'assurer que l'unité d'analyse choisie pour la recherche ainsi que le type de mesure utilisé permettent de savoir ce qu'il faut vraiment observer, avec quel processus et pourquoi ?

Pour obtenir ou renforcer la validité du construit en recherche qualitative, Yin (1989) et Miles et Huberman (1991) préconisent:

- d'utiliser différentes sources de données;
- d'établir une chaîne d'évidence qui est un enchaînement d'indices et de preuves qui confirme un résultat observé et qui permet à toute personne externe à la recherche de suivre précisément comment les données alimentent la démarche allant de la formulation de la question de recherche à l'énoncé des questions;
- et enfin, faire valider les cas par les acteurs clés interviewés.

3.2.2.3.2 Validité interne

La validité interne de la recherche consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence des démarches adoptées et des résultats générés par l'étude. Pour obtenir un bon niveau de validité interne de la recherche indépendamment de l'approche choisie (quantitative ou qualitative), Campbell et Stanley (1966) proposent d'écartier les différents biais limitatifs présentés dans le *tableau 12*.

Tableau 12: Les différents biais limitant la validité interne

Biais limitant la validité interne	Signification	Comment éviter le biais
Effet d'histoire	Se demander si des événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats	Réduire la période d'étude Avoir un regard critique sur la période retenue
Effet de maturation	Les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'étude	Réduire la période d'étude
Effet de test	Les individus subissent plusieurs fois le même test à intervalles rapprochés lors d'une étude longitudinale, et leurs réponses au deuxième tour sont biaisées par le fait d'avoir déjà répondu à ce test	Travailler avec plusieurs échantillons ayant les mêmes caractéristiques
Effet d'instrumentation	Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées	Le chercheur doit être un expert Le nombre d'enquêteurs doit être réduit Le recueil de données doit être très formalisé
Effet de régression statistique	Les individus sélectionnés l'ont été sur la base de scores extrêmes	Revoir la constitution de l'échantillon
Effet de sélection	L'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude	Accorder une très grande importance à la procédure d'échantillonnage
Effet de mortalité expérimentale	Des sujets ont disparu pendant l'étude	Remplacer si nécessaire les sujets sans changer les caractéristiques de l'échantillon
Effet de contamination	Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats	Mener l'étude le plus rapidement possible ou s'assurer au mieux de la confidentialité de ces travaux

Source: Drucker-Godard, Ehrlinger, Grenier in Thiétart et coll. 1999, p. 273

Par exemple, lors de l'utilisation d'une étude de cas, Yin (1989) suggère quelques tactiques pour renforcer la validité interne:

- tester des hypothèses rivales et comparer les schémas empiriques mis en évidence avec les propositions théoriques issues de la littérature
- décrire et expliciter de manière détaillée la stratégie d'analyse et les outils d'analyse des données
- rechercher une saturation du terrain si possible.

3.2.2.3.3 Validité externe

La validité externe d'une recherche examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche. Le chercheur doit tout d'abord examiner dans quelle mesure les résultats mis en évidence sur un échantillon peuvent être généralisés à l'ensemble de la population-mère et évaluer ensuite dans quelle mesure ces résultats pourront être transférés ou réappropriés pour l'étude et la connaissance d'autres terrains (Passeron, 1991). Si la première préoccupation concerne surtout la recherche quantitative, elle est également présente en recherche qualitative où il s'agit de bien définir le statut des études de cas menées. Pour la seconde préoccupation de transférabilité des résultats, il faut plutôt veiller sur la dépendance contextuelle des résultats de la recherche. Est-ce que les résultats trouvés sur terrain sont dépendants des variables étudiées ou dépendant d'autres caractéristiques propres au terrain (ancrage ou contextualisation culturels, historiques, sociaux). Il faut donc préciser l'objectif: généralisation ou transférabilité et mobiliser par conséquent les techniques et les moyens adéquats.

Quelques tactiques sont également avancées pour augmenter la validité externe d'une recherche:

- la réplication de cas doit servir à atteindre une généralisation théorique et littérale (Yin, 1989)
- la procédure de choix des différents sites d'études doit être menée avec attention pour éviter un biais de représentativité de la part du chercheur (Miles et Huberman, 1991). Ce phénomène est expliqué par la tendance à sélectionner des cas similaires pour que les résultats convergent.

3.2.2.3.4 Validité de l'instrument de mesure

En sciences sociales, la notion de mesure peut se définir comme le processus qui permet de mettre en relation des concepts abstraits et des indicateurs empiriques (Carmines et Zeller, 1990). Pour qu'un instrument de mesure puisse être considéré comme fiable et valable, il doit permettre à des observateurs différents de faire des mesures concordantes d'un même sujet avec le même instrument ou permettre à un observateur d'établir des mesures similaires d'un même sujet à des moments différents (Drucker-Godard, Erlinger, Grenier, 1999). Mais il est clair que la recherche de la validité des instruments est une tâche difficile dans le cadre d'une recherche qualitative car il est difficile de savoir si les différents outils qualitatifs (entretiens, observations, analyses documentaires etc.) mesurent de façon exacte ce qu'ils sont censés mesurer.

3.2.3 Méthodologie de l'enquête

Après avoir inscrit notre positionnement épistémologique plutôt dans le courant du constructivisme et le choix de l'approche qualitative, nous allons, dans cette partie, expliquer les différentes méthodes utilisées pour mener les collectes de données pour la partie empirique de notre recherche. Comme nous l'avons déjà dit précédemment, l'un de nos objectifs principaux lors de cette recherche et chaque fois que ceci est possible, c'est de pouvoir utiliser les différentes méthodes ou outils appartenant aux différentes approches existantes. On a ainsi utilisé des méthodes propres à la démarche qualitative telles que l'étude de cas ou l'interview, mais nous avons également utilisé des questionnaires pour mieux

appréhender certains aspects de la pépinière d'entreprises notamment en ce qui concerne la clientèle potentielle.

3.2.3.1 Interview

Nous avons choisi d'utiliser l'interview comme outil de **collecte de données auprès des fournisseurs de services** ou sponsors éventuels d'une pépinière d'entreprises étant donné qu'on peut poser une question, la reformuler en cours de route ou demander d'autres renseignements. Pour choisir les institutions à interviewer nous nous sommes basés sur le livre "Guide de la création d'entreprise à Madagascar" (CITE, 1998) qui donne une liste assez intéressante de toutes les structures liées à la création d'entreprises dans le pays. Nous avons ensuite demandé à chaque personne interviewée de nous donner une recommandation personnelle pour une autre institution à interviewer, et ceci nous a permis d'avoir exactement la même liste initiale.

Deux séries d'interviews ont été réalisées: la première était menée personnellement lors de notre premier voyage sur terrain et la deuxième a été menée dans le cadre d'une mission d'étude de faisabilité d'un projet de pépinière d'entreprises à Fianarantsoa (l'une des six provinces de Madagascar) où nous avons été engagé par l'ONUDI comme consultant local du pays.

- Les questions posées lors de la première série réalisée entre fin 1998 et début 1999 auprès de quelques premiers responsables des institutions ou organismes visés dans la capitale, sont basées sur un guide d'entretien de type semi-directif. Chaque entretien est enregistré avec un dictaphone et dure en moyenne une heure. Il a fait ensuite l'objet d'une retranscription. Ces retranscriptions sont rangées dans notre classeur de base de données sur les études sur terrain à Madagascar. Chaque entretien est précédé par l'explication du concept de pépinière d'entreprises (pour s'assurer de l'utilisation de la même définition du concept avec l'interviewé(e)). Des questions sur les collaborations possibles dans un tel projet sont ensuite posées afin de voir leurs participations éventuelles. Finalement l'entretien est complété par la demande de l'opinion ou de conseils personnels de l'interviewé(e) sur les opportunités et les menaces majeures que peut rencontrer un tel projet à Madagascar.
- La deuxième série d'interviews qui a eu lieu entre novembre 1999 et mars 2000 était de type directif et reprenait tous les points du questionnaire "Fournisseurs de services" (*annexe 2*) et complété également par des opinions ou des conseils personnels. La mission avec l'ONUDI était d'un grand secours car cela nous a permis de compléter les interviews qui n'ont pas pu être faits dans la première partie de notre recherche sur terrain.

L'*annexe 3* résume la situation des deux séries d'entretiens réalisées auprès des fournisseurs de services potentiels.

3.2.3.2 Questionnaires

Pour mener à bien la collecte des données, nous avons tenu compte de trois catégories d'acteurs principaux pour un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises à savoir: les **offreurs ou fournisseurs de services** à intégrer dans le projet, les clients externes ou **entreprises existantes** et finalement les **entrepreneurs ou locataires**. Nous allons donc tenir compte de ces catégories dans notre échantillonnage et utiliser ainsi des questionnaires ad-hoc à chaque catégorie. Des questionnaires qui ont été en partie développés en collaboration avec

M. Condorelli⁶ lors d'une séance de travail que nous avons effectuée à Vienne auprès du siège de l'ONUDI en 1998 et lors des deux missions d'étude de faisabilité d'une pépinière d'entreprises à Madagascar.

ECHANTILLONNAGE:

Un échantillon représente en général l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies. Comme le disent Royer & Zarlowski (1999), la validité d'une recherche peut être reliée à trois caractéristiques de l'échantillon: la nature (hétérogène ou homogène) des éléments qui le composent; la méthode de sélection de ces éléments et le nombre d'éléments sélectionnés.

Parmi les grandes catégories de méthodes d'échantillonnage connues (méthode probabiliste, par choix raisonné, par quotas, par convenance), nous avons pris la **méthode par choix raisonné**. Cette méthode qui se base fondamentalement sur le jugement permet de choisir les éléments de l'échantillon d'une manière à pouvoir respecter les critères que nous avons fixés pour notre recherche dont l'homogénéité (sélection d'éléments similaires) par exemple. L'avantage de cette méthode est que la constitution de l'échantillon s'effectue selon des critères théoriques basés sur la connaissance de la population à étudier.

Cette méthode a ensuite été complétée pour certaines catégories de parties prenantes à étudier par la **méthode par convenance** qui est plutôt une méthode dont la sélection se fait en fonction des opportunités qui se présentent au chercheur sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini a priori.

ADMINISTRATION DES QUESTIONNAIRES

Plusieurs modes d'administration des questionnaires ont été utilisés lors de cette recherche:

- les questionnaires **fournisseurs de services** ont été administrés en face-à-face lors de nos voyages d'étude sur terrain et lors de la mission ONUDI.
- Les questionnaires **entreprises existantes** ont été administrés en face-à-face lors d'une foire des marchés émergents qui a eu lieu à Genève en 1999 où nous avons profité du passage d'une vingtaine d'entrepreneurs déjà en activité à Madagascar et lors de notre mission avec l'ONUDI (avec une autre version remaniée).
- Quant aux questionnaires **entrepreneurs potentiels**, ils ont été administrés en face-à-face à l'Institut Supérieur de Gestion et à la faculté de Gestion de l'Université de Toamasina. Cette administration en face-à-face fait suite à plusieurs conférences de promotion et de sensibilisation sur le concept de pépinière d'entreprises auprès des étudiants de ces deux institutions. Des conférences nous ont permis dans un premier temps d'expliquer le concept et ensuite d'expliquer une à une les différentes questions afin d'améliorer leur compréhension par les répondants. Le choix des deux institutions s'est réalisé tout simplement par le fait de prendre une institution publique et une institution privée de formation professionnelle qui a été d'ailleurs enrichi par le choix de l'Institut National des Sciences Comptables et d'Administration d'Entreprise sis dans la capitale.

⁶ M. Condorelli est l'expert de l'ONUDI en matière de création et d'implantation de pépinière d'entreprises au niveau mondial.

Chaque fois que c'était possible nous avons utilisé le mode d'administration en face-à-face pour pouvoir répondre directement aux questions des répondants qui n'ont pas toujours les mêmes définitions ou la même compréhension des termes utilisés dans les questionnaires.

3.2.3.2.1 Questionnaire "Fournisseurs de services"

L'un des objectifs principaux du questionnaire pour les fournisseurs de services (*annexe 2*) est de tester l'application possible d'une approche participative dans un tel projet. Ensuite il vise à :

- identifier et lister tous les soutiens à la création d'entreprises existants;
- sensibiliser les différents fournisseurs de services potentiels;
- évaluer la connaissance du concept de pépinière d'entreprises afin de pouvoir bien préparer les activités de promotion du projet et/ou la préparation des ateliers de sensibilisation et de concertation nécessaires;
- analyser les différents objectifs que chaque institution puisse attribuer à un tel projet en terme de création d'entreprises, création d'emplois ou diffusion d'une innovation etc;
- définir le type de pépinière d'entreprises qui rallie le maximum de fournisseurs de services (généraliste vs spécialisé, avec mur vs sans mur);
- sonder la volonté de l'institution visitée de devenir un sponsor et avoir leurs suggestions en terme d'autres institutions partenaires probables dans le but de voir la possibilité de créer un embryon de ce qui pourrait devenir un réseau de fournisseurs de services;
- analyser les conditions de participation de l'institution à ce genre de projet en terme de structure juridique. Voir la structure juridique appropriée qui permet et facilite la participation des sponsors ou fournisseurs potentiels;
- inventorier les contributions potentielles (financières ou en nature) des différentes institutions interviewées pour l'implantation et/ou la gestion d'une pépinière d'entreprises à Madagascar.

3.2.3.2.2 Questionnaire "Entreprises existantes"

Une partie de l'analyse contextuelle du pays au niveau socio-économique (chapitre 5) est l'un des éléments mis en place dans cette recherche pour pouvoir analyser les besoins et la conception des services à mettre en place dans une pépinière d'entreprises. Cependant les résultats qui en sortent sont assez vagues pour non seulement justifier la création d'une pépinière d'entreprises mais aussi pour mieux cibler les offres. Le questionnaire auprès des entreprises qui sont déjà en activité et qui sont capables de porter un regard plus pratique sur les offres de services en matière d'aide à la création d'entreprises est indispensable. Ce questionnaire (*annexe 4*) vise avant tout à analyser la perception quantitative et surtout qualitative des services existants en terme d'appui logistique, information, formation, assistances techniques, finance, bref sur toutes sortes de services qu'une pépinière d'entreprises peut offrir.

Ce questionnaire est réalisé dans le but de voir la mise en place de services complémentaires pour les entreprises non locataires afin de pouvoir varier les recettes d'exploitation de la pépinière d'entreprises.

3.2.3.2.3 Questionnaire "Entrepreneurs potentiels"

Ce questionnaire (*annexe 5*) destiné aux candidats entrepreneurs susceptibles de devenir créateurs d'entreprises et donc locataires d'une pépinière d'entreprises a été distribué dans les institutions de formation. Il a les objectifs suivants:

- voir la situation de ces entrepreneurs potentiels par rapport à la création d'entreprise. Est-ce qu'ils ont déjà créé ou est-ce qu'ils pensent en créer. Quel est l'état de leur projet;
- avoir une description des projets et les secteurs économiques correspondants pour pouvoir les lier aux secteurs cibles potentiels de la pépinière d'entreprises;
- voir les problèmes ou obstacles à surmonter au niveau de la création d'entreprise à Madagascar et voir par la suite leurs évaluations sur les différentes prestations d'une pépinière d'entreprises;
- mieux préparer les offres de services à mettre en place;
- évaluer la connaissance du concept de pépinière d'entreprises par ces locataires potentiels et analyser par la suite leurs préférences en terme de mode de paiement des services que l'on pourra adopter ainsi que la région d'implantation d'une future pépinière d'entreprises.

3.2.3.2.4 Questionnaire "Diaspora malgache"

L'un des objectifs de notre recherche est de voir ce que pensent et ce que peuvent faire la diaspora ou les Malgaches qui sont à l'étranger par rapport à un éventuel projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar. Est-ce que l'existence d'une pépinière d'entreprises pourrait les inciter à créer une entreprise au pays ? est-ce que cette catégorie pourrait constituer une clientèle cible (locataire potentiel) ? est-ce que cette catégorie peut constituer l'une ou l'autre des parties prenantes ? ou tout simplement avoir leurs avis et impressions sur un tel projet. Pour réaliser cette recherche exploratoire, nous avons décidé de faire et d'envoyer un questionnaire par e-mail (*annexe 6*) auprès des malgaches éparpillés dans différents pays, mais qui se rassemblent dans un forum de discussion sur internet. Le contenu de ce questionnaire se base en grande partie sur celui du questionnaire Entrepreneur potentiel cité dans le paragraphe 3.2.3.2.3.

- Administration: ce genre d'enquête en ligne peut se faire soit en intégrant directement le questionnaire dans le message électronique qui est renvoyé une fois que le répondant a cliqué sur la touche d'envoi du message soit en mettant le questionnaire comme fichier attaché au message. L'autre façon d'administrer une enquête en ligne est de mettre le questionnaire sur une page internet. Pour notre cas, nous avons choisi de combiner ces deux méthodes afin de profiter de leurs avantages respectifs. Ainsi le message e-mail sert juste à nous présenter et à introduire le questionnaire en invitant les répondants à cliquer sur le lien qui va les connecter sur la page internet hébergeant le questionnaire. La page internet par contre permet de rendre la présentation du questionnaire plus confortable avec les options en terme de boutons radios, cases à cocher, menus de choix déroulants etc. et le retour automatique des réponses.
- Echantillonnage: notre population cible est constituée uniquement des Malgaches qui sont à l'étranger. A partir de là nous avons essayé de chercher les adresses électroniques sur internet et finalement nous sommes tombés sur un annuaire électronique des adresses e-mail des malgaches (<http://www.majunga.vr9.com/annuaire>). Un annuaire qui répertorie

les adresses par continent et ensuite par pays. Il ne nous restait donc plus qu'à prendre les différents pays à l'exclusion de Madagascar.

- Remplissage du questionnaire: l'autre avantage d'un questionnaire en ligne est l'utilisation de différents filtres sur les réponses au questionnaire. Ainsi nous avons mis par exemple des contraintes croisées qui empêchent le renvoi du questionnaire tant que certains champs jugés obligatoires ne sont pas remplis. On évite ainsi de recevoir des questionnaires dont les réponses sont incomplètes comme ça arrive souvent dans les questionnaires traditionnels. Le traitement des réponses obtenues est facilité par l'utilisation d'une base de données en Access qui permet la reprise des données dans un format Excel pour le traitement et l'analyse des données.
- Quelques réflexions sur les enquêtes en ligne:

En se basant sur les travaux de Burke & Rangaswamy & Gupta (1999) ainsi que ce qu'on a trouvé sur la page internet de la revue ABC Netmarketing <http://www.abc-netmarketing.com/manuel/strategi/enquetes/deroul.htm>, nous allons résumer dans le *tableau 13* les forces et faiblesses de cette méthode d'enquête et nous expliquerons juste après les applications que nous en avons tirées pour notre recherche:

Tableau 13: Forces et faiblesses des enquêtes par e-mail

AVANTAGES		INCONVENIENTS	
Réduction des coûts	les coûts d'administrations sont moins élevés par rapport aux administrations traditionnelles, en outre les coûts des traitements n'existent pas car le traitement des réponses est automatisé.	Absence de contact direct	- solitude du répondant en cas de problème - incompréhension - impossibilité de retravailler les questions ouvertes.
Réduction des délais	le délai de réponse est généralement compris entre 2 et 5 jours et il n'est pas influencé par la dispersion géographique des répondants. La saisie automatisée renforce l'amélioration de la réduction de ce délai et les résultats sont quasiment disponibles en temps réel.	Absence de contrôle des retours	l'enquêteur n'a pas de contrôle sur le profil de la population cible au début. On doit redresser l'échantillon final pour qu'il soit représentatif.
Réduction des erreurs	- le traitement automatisé réduit au minimum les erreurs de saisie - les contraintes croisées utilisées à l'aide de JavaScript diminuent également les erreurs. Un répondant est par exemple averti quand il a oublié de remplir un champs ou si sa réponse ne correspond pas à une liste de réponses possibles etc.	Risques de réponses multiples	une personne peut répondre plusieurs fois au même questionnaire.
Taux de réponse	le taux de réponse est généralement situé autour de 25%.	Discrimination	Pour ceux qui ne disposent pas d'adresse e-mail.

- Quelques applications pratiques pour notre recherche:
 - Le questionnaire a été automatisé au maximum pour qu'il soit facile et rapide à remplir. Des listes de choix déroulants, des cases à cocher, des boutons, ainsi que des questions raccourcies ont été utilisés pour réduire le temps de lecture à l'écran. La présentation a été soignée pour donner envie de répondre (utilisation de différentes couleurs, de logo et du drapeau malgache).
 - Des tests de compréhension des questions ont été effectués pour compenser l'absence de contact direct avec l'enquêteur. Une absence qui est également compensée par la mise en place de plusieurs contrôles ou contraintes croisées (avec des applications JavaScript) sur la base des problèmes rencontrés lors du dépouillement du questionnaire sur papier auprès des entrepreneurs potentiels à Madagascar.
 - Des champs gérés automatiquement au niveau de la base de données permet de savoir si un même répondant a envoyé plusieurs réponses.
 - Le problème de profil des destinataires est réel bien que notre critère de sélection soit uniquement le fait d'être malgache. En effet en agissant de cette manière, l'envoi est assez global et il est clair que parmi les destinataires il y a certainement une grande partie qui n'est pas du tout intéressée par ce genre de projet.
 - Afin d'essayer d'éviter que n'importe qui réponde au questionnaire nous avons utilisé cet annuaire électronique des Malgaches qui constitue ainsi un premier filtre, ensuite les noms (bien malgaches) associés à chaque adresse servent de deuxième filtres et finalement quelques questions (même si elles ne sont pas vraiment sélectives) ont été mises en place dans le questionnaire pour vérifier si le répondant connaît vraiment Madagascar. Lors des tests effectués avant l'envoi, nous avons tout de même envoyé le questionnaire à des amis suisses qui ont des liens avec Madagascar et la majorité d'entre eux nous ont répondu qu'ils ne veulent pas ou ne peuvent pas répondre parce qu'ils ont constaté que le questionnaire était prévu uniquement pour les Malgaches.
 - Finalement, dans un premier temps, le questionnaire a été testé auprès de quelques collègues de travail pour voir sa compréhension et sa structure, ensuite un test effectif auprès de quelques amis malgaches de différents horizons a été également effectué. La version définitive a été par la suite testée en grandeur nature auprès d'une trentaine d'adresses dans quatre pays pour voir aussi de cette manière les problèmes techniques qui peuvent survenir et c'est seulement après que les différentes listes d'adresses (à raison d'une centaine d'adresses par liste) ont été réellement distribuées. Nous avons envoyé une liste d'adresses tous les deux jours pour éviter un éventuel problème de chargement du serveur qui héberge la page internet du questionnaire. En tout 684 questionnaires ont été envoyés dans 41 pays (Afrique, Europe, Australie, Asie et en Amérique).

Il est clair que dans l'état actuel des choses, la méthode d'enquête en ligne est encore dans sa phase d'introduction (en général) et une conclusion sur notre propre expérience sera présentée dans la partie analyse des données dans le chapitre 5 en fonction de ce qui s'est réellement passé dans notre cas.

3.2.3.3 Etude de cas

La revue de la littérature nous a permis de dresser un panorama du concept de pépinière d'entreprises en général. Pour mieux comprendre ce qui se passe vraiment dans la pratique et compte tenu de notre choix pour une approche qualitative nous avons opté pour la réalisation de quelques études de cas de pépinières en activité (à différents stades de maturité et dans différents pays). Avant de présenter les résultats de nos études de cas dans le prochain chapitre, nous allons donner quelques caractéristiques théoriques sur les "études de cas" en général et voir ensuite l'application pour notre recherche.

3.2.3.3.1 Définition

Une étude de cas est une investigation détaillée, avec souvent une collecte de données sur une période de temps donnée sur une ou plusieurs organisations ou groupes au sein d'une organisation avec l'optique de fournir une analyse du contexte et des processus impliqués dans le phénomène à étudier (Hartley, 1994: 209). Yin (1994), quant à lui, définit l'étude de cas comme une investigation empirique d'un phénomène contemporain dans son contexte réel et dont la limite entre le phénomène et le contexte n'est pas clairement définie.

Robert Stake (1994), lui met plutôt l'accent sur le fait qu'une étude de cas n'est pas un choix méthodologique mais plutôt un choix sur l'objet à étudier.

3.2.3.3.2 Justification

Yin (1994), avance l'existence de trois éléments essentiels qui dictent l'option de prendre une étude de cas comme une stratégie de recherche. Ces éléments sont les suivants: (1) le type de question posée (2) le degré de contrôle de l'investigateur sur l'événement à analyser (3) le degré d'opposition événement contemporain versus historique.

Notre question de recherche qui analyse le processus de lancement et de création d'une pépinière d'entreprises à Madagascar est du type "**comment**". Nous n'avons aucun contrôle et nous ne pouvons manipuler le phénomène à étudier. Il nécessiterait d'ailleurs des observations directes et des interviews systématiques sur les sites pour sa compréhension. Le dernier élément nous permet de dire que nous étudions dans ce cas un concept relativement récent puisque l'essor de ce concept remonte seulement vers la fin des années 80.

3.2.3.3.3 Choix des cas

Pour pouvoir fixer le nombre de cas à étudier rappelons qu'il y a deux principes fondamentaux qui peuvent être appliqués: le principe de réplification et celui de la saturation.

Le principe de réplification:

Selon Yin (1990), le nombre de cas dans une recherche qualitative, dépend de deux critères: le degré de certitude souhaité et l'ampleur des différences constatées. Il existe en fait deux critères de sélection des cas: un cas est sélectionné soit parce qu'on suppose trouver des résultats similaires (cas de réplification littérale), soit parce qu'il devrait conduire à des résultats différents (cas de réplification théoriques) selon la théorie.

Le principe de saturation:

Selon Glaser et Strauss (1967), la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Une saturation qu'on atteint lorsqu'on ne trouve plus

d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Un principe que nous trouvons tout de même assez difficile à appliquer du fait qu'il n'est pas évident de dire qu'il n'y a vraiment plus d'information supplémentaire.

3.2.3.3.4 Conception

La conception est souvent définie comme un plan qui guide le chercheur dans ses processus de collecte, d'analyses et d'interprétations des observations. La conception de la recherche définit également le domaine de généralisation qui permettra aux interprétations obtenues d'être généralisables à une population plus large ou à des situations différentes. (Nachmias & Nachmias, 1992, pp. 77-78). En fait la conception est l'étape indispensable qui permet d'éviter de passer à côté de la question initiale de recherche.

3.2.3.3.5 Propositions

Une fois qu'on a la question de recherche, il n'est pas évident qu'on ait tout de suite les différentes directions à suivre. Dans le cadre de la conception de l'étude de cas, le fait de réfléchir et de lister par la suite les différentes propositions ou hypothèses permet de diriger l'attention sur les points à examiner et qui correspondent réellement à la question initiale.

Dans le cadre de cette recherche qui se veut avant tout "plus pratique" et en même temps exploratoire, nous n'allons pas établir de liste de propositions ou d'hypothèses mais nous allons tout simplement baser nos études de cas sur les différents contenus d'une pépinière d'entreprises.

3.2.3.3.6 Unité d'analyse

Pour comprendre le fonctionnement et les différents aspects des pépinières d'entreprises en activité, l'unité d'analyse principale est la pépinière d'entreprises dans sa globalité. L'étude de cas va ensuite se focaliser sur les différents acteurs dont les deux principaux sont les dirigeants et les locataires actuels. D'autres acteurs comme les membres des différents comités ou conseils d'une pépinière d'entreprises pourraient également constituer d'autres unités d'analyses intermédiaires, mais notre cas pilote mené en France nous a montré la difficulté à réaliser ce choix pour la suite. Nous nous sommes donc restreints sur les deux acteurs principaux pour tous les cas sauf pour celui de la Tunisie où notre séjour ainsi que notre chance de pouvoir nous intégrer dans une mission de l'ONUDI⁷ nous a permis d'approcher plus facilement quelques membres du comité de pilotage de la pépinière d'entreprises.

3.2.3.3.7 Les critères d'évaluation de la qualité de la conception

En choisissant de réaliser une étude de cas, on doit également se poser la question de savoir comment cette étude peut être à la fois rigoureuse et réappropriable par d'autres. Est-ce que les résultats peuvent apporter leurs contributions scientifiques ? Est-ce qu'un autre chercheur suivant exactement les mêmes procédures et effectuant les mêmes études de cas arriverait aux mêmes conclusions ? Est-ce que les résultats de la recherche peuvent être généralisables ? Il

⁷ L'expert de l'ONUDI qui nous a dirigé lors de la mission à Madagascar était de passage en Tunisie à la tête d'une autre mission (un projet de pépinière d'entreprises à Sfax et du monitoring de celle de Tunis). Nous avons pu nous intégrer à la partie monitoring de cette mission.

s'agit en fait d'évaluer l'étude de cas par rapport aux deux principaux critères habituels de validité et de fiabilité. Le *tableau 14* ci-dessous résume ces critères ainsi que les différentes tactiques utilisées pour essayer de les respecter et les différentes étapes concernées.

Tableau 14: Evaluation des études de cas

TEST	EXPLICATION	TACTIQUE	PHASE CONCERNEE
Validité de la construction	Mise en place d'une mesure opérationnelle correcte pour le concept étudié	- Utilisation de sources de données multiple - Etablissement d'une chaîne d'évidence - Faire relire le draft de l'étude de cas aux interviewés principaux	- Collecte de données - Collecte de données - Rédaction
Validité externe	Définition du domaine pour lequel les résultats de la recherche peuvent être généralisés.	Logique de réplification avec des études de cas multiple	Conception de la recherche
Fiabilité	Démontrer que les activités de la recherche telles que les procédures de collecte de données peuvent être répétées avec les mêmes résultats	- Utilisation d'un protocole du cas (documentation) - Développer une base de données des cas	Collecte de données

Adapté de Yin 1994

Selon Yin (1994), la validité interne ne concerne que les études de cas explicatives et non les études de cas exploratoires.

3.2.3.3.8 Synthèse de notre étude de cas:

Sur la base de tout ce qui précède, les différents points suivants nous permettent de résumer et de présenter l'application de ces différents éléments théoriques pour notre étude de cas.

- En se basant sur quelques éléments des deux définitions (Yin, Hartley) nous pouvons dire que la pépinière d'entreprises est un phénomène actuel qui possède chaque fois une spécificité d'un endroit à l'autre et qu'il faut donc l'analyser dans son contexte réel. Avec les études de cas nous allons faire des études transversales (à un moment donné de la vie de la pépinière d'entreprises) sur deux groupes au sein de la pépinière d'entreprises (les dirigeants et les locataires actuels) afin de pouvoir analyser quelques processus qui y sont impliqués.
- Pour le choix des cas, nous allons combiner les deux principes de réplification et de saturation en choisissant des cas dans différents pays qui devraient donner des résultats différents et quelques cas dans un même pays pour essayer d'atteindre une saturation ou une convergence des résultats. La différence est donc mise sur

le niveau de développement (industrialisé vs en voie d'industrialisation) des pays considérés dans nos études de cas ainsi qu'au niveau du continent (Europe vs Afrique). La typologie des pépinières d'entreprises va constituer un autre élément du choix des cas. Le choix des cas dans un même pays se base sur des pépinières de type généraliste.

- Nos études de cas vont analyser la pépinière d'entreprises en se focalisant sur les éléments qui la composent et en cherchant ainsi à appréhender sa nature. Une analyse qui peut être considérée comme la recherche sur le contenu telle que définie par Grennier et Josserand (1999). Ainsi les différents acteurs vont constituer les unités d'analyse mais une étude de cas pilote réalisée en France (près de Genève) nous a incité à nous focaliser uniquement sur les dirigeants et les locataires actuels de la pépinière. Le guide d'entretien utilisé se trouve en *annexe 7*.
- En ce qui concerne les différents critères d'évaluation de l'étude de cas:
 - **validité de la construction**: nous avons utilisé plusieurs sources de données (interviews, documents, plaquettes, site internet de chaque pépinière), chaque présentation du cas a été soumise à l'approbation du directeur de la pépinière
 - **validité externe**: nous avons choisi de réaliser des études de cas multiples
 - **fiabilité**: nous avons enregistré chaque entretien avec l'approbation des interviewés qui a été par la suite retranscrits, un protocole d'interview (*annexe 8*) a été utilisé pour ressortir les points essentiels. Une base de données des cas a été constituée dans un classeur où les cas sont regroupés et rangés par pays et par ordre chronologique. Les retranscriptions de chaque interview ainsi que les documents (plaquettes, plan, tarif etc.) récoltés sur chaque site y sont classés.
 - pour éviter les **biais liés aux effets du site sur le chercheur**: chaque fois que c'était possible nous avons interviewé les différents membres de la direction et au niveau des locataires nous avons essayé d'en interviewer deux ou trois à différents stades de leur séjour au sein de la pépinière d'entreprises.
 - pour éviter les **biais liés aux effets du chercheur sur le site**, nous avons expliqué nous même notre recherche et le but de notre étude de cas pour qu'il puisse dire oui ou non à notre requête. Nous avons toujours proposé plusieurs dates et heures de rendez-vous pour leur laisser le choix et pour ne pas les gêner dans leur travail.

Les jeunes sont comme un rocher surplombant, et les vieux comme un arbre planté au bord d'un précipice: on ne sait lequel des deux tombera le premier.

(proverbe malgache)

CHAPITRE 4

ANALYSE DE PEPINIERES D'ENTREPRISES OPERATIONNELLES

Afin de pouvoir mieux comprendre le contexte réel ainsi que les processus impliqués dans la bonne marche d'une pépinière d'entreprises et de pouvoir ainsi en tirer quelques conclusions pratiques, nous avons décidé de faire des études de cas de quelque pépinières d'entreprises. Les pays concernés par ces études de cas sont la France et la Tunisie pour les pépinières d'entreprises en activités et la Côte d'Ivoire et Madagascar pour des pépinières d'entreprises qui ne sont qu'au stade du projet. Des études de cas prévues en Haïti et au Zimbabwe n'ont pas pu aboutir.

Les résultats détaillés de ces investigations seront présentés dans ce chapitre qui contient quatre parties:

- une première partie réservée aux différentes démarches de préparation des cas;
- une deuxième partie de présentation des études de cas réalisées;
- une troisième partie sur l'analyse des résultats des cas;
- les forces et faiblesses des pépinières d'entreprises sur la base des études de cas effectuées seront présentées dans la dernière partie.

4. ETUDES DE CAS

4.1 PREPARATION DES CAS

Pour pouvoir apporter des éléments de réponse à la question de savoir comment on peut procéder pour l'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar, il faut avant tout comprendre et connaître le vrai fonctionnement d'une pépinière et analyser également son intégration dans son environnement réel. Ces différents points exigent en effet qu'on fasse des observations directes et systématiques sur des sites réels. L'étude de cas multiple a été adoptée pour mener à bien ces objectifs. Avant de présenter les cas étudiés, nous allons simplement montrer l'application des différentes démarches rencontrées dans le chapitre précédent sur la méthodologie et adoptées pour le choix et la réalisation des études de cas.

4.1.1 Sélection des cas

Le **principe de réplication** qui attribue la sélection et le nombre de cas à analyser au fait qu'on trouve des résultats similaires ou des résultats différents nous conduit à deux options:

- faire des **études de cas dans des pays différents** et à des stades de maturité différents afin de traquer les différences en terme de résultats. Nous avons ainsi effectué des études de cas en Tunisie et en France. La première, parce qu'elle présente beaucoup de similitudes avec Madagascar (les deux pays sont d'anciennes colonies françaises et plusieurs structures mises en place par les gouvernements respectifs pour développer le secteur privé se ressemblent beaucoup). Le choix de la France est plutôt dicté par le fait qu'elle est la référence et le premier partenaire économique de Madagascar et il y a aussi l'aspect de proximité. La France constitue en outre l'un des pays européens possédant le plus d'expérience en matière de pépinière d'entreprises. Un entretien avec l'ancien ministre de l'industrie et de l'artisanat de la Côte d'Ivoire en 1999⁸, nous a orienté vers ce pays qui possédait à l'époque trois projets de pépinière d'entreprises. Les évolutions politiques survenues entre temps ont rendu cette étude sur terrain impossible et le cas que nous allons présenter pour la Côte d'Ivoire est un petit résumé basé sur la discussion avec l'expert de l'ONUDI qui a mené les études de faisabilité pour l'un des projets de pépinière d'entreprises dans ce pays. Finalement un cas sur Madagascar est présenté ici en nous basant sur notre participation à la mission avec l'ONUDI. Ces deux derniers cas représentent juste deux situations d'implantation de pépinière d'entreprises dans leurs phases de conception et dans des pays en voie de développement.
- faire **plusieurs études de cas au sein d'un même pays** en l'occurrence la France pour essayer de trouver des résultats similaires.

Ces deux options sont également respectées au niveau du choix du type de pépinière d'entreprises à visiter. Nous avons ainsi opté pour l'étude de pépinière d'entreprises de **type généraliste** afin de trouver des résultats similaires; une pépinière spécialisée complète l'échantillon dans le but de trouver des résultats différents.

⁸ Lors de la foire des marchés émergents organisée à Genève en 1999.

Les deux options ci-dessus sont complétées par le **principe de saturation** qui définit la taille d'un échantillon comme celle qui permet d'atteindre une saturation théorique (lorsque les informations trouvées ne permettent plus d'apporter de nouveaux éléments à la recherche).

4.1.2 Prise de contact

Le petit réseau de relations que nous avons pu tisser à travers les conférences, foires et forums auxquels nous avons pu assister nous a toujours permis d'avoir un intermédiaire qui nous a introduit auprès des pépinières d'entreprises cibles. Nous avons ensuite contacté directement ceux-ci par téléphone ou/et par e-mail pour nous permettre de nous présenter et demander leurs accords de faire partie de nos études de cas. Nous avons toujours proposé plusieurs dates et heures de rendez-vous afin que l'interviewé ne se sente pas trop forcé.

- ◆ M. Condorelli de l'ONUDI, qui est l'un des experts au niveau mondial en matière de pépinière d'entreprises, nous a servi d'intermédiaire pour le cas de la Tunisie et par la suite pour le projet de la Côte d'Ivoire.
- ◆ Un expert suisse rencontré lors de la foire des marchés émergents à Genève en 1999, nous a permis de rencontrer le directeur de notre pépinière d'entreprise "cas pilote" située à la frontière entre Genève et la France (Saint-Genis Pouilly).
- ◆ Comme mentionné ci-dessus, c'était également lors de cette même foire que le premier contact avec la Côte d'Ivoire s'est fait.
- ◆ Pour le projet d'étude de cas non réalisé en Haïti, c'est la rencontre avec le responsable de la pépinière lors d'une conférence de l'association américaine des pépinières d'entreprises à Cleveland en 2000 qui nous a permis de nouer le contact. Malheureusement, l'étude de cas ne pouvait avoir lieu par suite d'incompatibilité entre notre calendrier et la disponibilité du responsable à nous accueillir.
- ◆ Par contre pour le Zimbabwe, c'est un compatriote répondant au questionnaire électronique envoyé auprès des Malgaches résidants à l'étranger qui s'est proposé de nous servir comme intermédiaire pour une étude de cas dans ce pays.
- ◆ Pour les autres pépinières d'entreprises étudiées dans le Nord pas de Calais (France), tous les contacts se sont faits par l'intermédiaire de M. Sollier-Berset expert de l'ONUDI pour les projets de pépinière d'entreprises en Côte d'Ivoire.

Pour les locataires par contre, à part la Tunisie où nous nous occupons nous-même des contacts, c'était toujours le dirigeant de la pépinière visitée qui contacte et fixe directement les rendez-vous pour les interviews. Nous avons toujours donné des possibilités de rendez-vous en dehors des heures de travail pour ne pas empiéter sur le temps de travail de ceux-ci.

Du point de vue personnel, les contacts et accueils que nous avons reçus de la part des intermédiaires, des dirigeants et des locataires nous ont laissé un souvenir inoubliable et très enrichissant.

4.1.3 Les interviews:

Les différents contenus d'une pépinière d'entreprises forment la base de cette étude exploratoire. Les études de cas se basent sur des entretiens systématiques auprès de deux catégories d'acteurs principaux d'une pépinière d'entreprises que sont les dirigeants et les

locataires (selon les guides d'entretien en *annexe 7*). Seul le cas de la Tunisie nous a permis d'interviewer également les membres du comité de pilotage du projet.

Chaque entretien a débuté par une présentation de notre part et une explication des raisons et objectifs de notre visite. Nous demandons ensuite l'accord de l'interviewé pour nous autoriser à enregistrer l'entretien avec un dictaphone afin de pouvoir en profiter au maximum par la suite, nous n'avons d'ailleurs rencontré aucun problème de refus dans ce domaine. Les enregistrements ont ensuite été retranscrits sur papier et un protocole de chaque interview complète la retranscription. Nous avons également profité de chaque interview pour demander d'autres sources de données telles que plaquettes, tarif, plan ou d'autres documents.

4.2 PRESENTATION ET RESUMES DES CAS

Les présentations des cas qui vont suivre ont fait l'objet de correction et de l'approbation de la part de chaque directeur des pépinières d'entreprises visitées. Le *tableau 15* ci-dessous résume la situation des différents cas effectués et analysés dans le cadre de cette recherche.

Tableau 15: Résumé des études de cas réalisées

Cas N°	Nom de la pépinière	Ville d'implantation	Pays	Interview avec locataires	Remarques sur la pépinière/projet
1	TECHNOPARC	SAINT GENIS-POUILLY	FRANCE	Oui	En activité depuis 1991
2	PEPINIERE DE PROJET DES COMMUNICATIONS DE TUNIS	ARIANA - TUNIS	TUNISIE	Oui	1999: démarrage phase pépinière de projets, 2001 phase de pépinière d'entreprises
3	CREAMANCHE	BOULOGNE-SUR-MER	FRANCE	Oui	Démarrage des activités en 1989
4	CENTRE D'AFFAIRES INITIA	BRUAY-LA-BUISSIERE	FRANCE	Non	1992
5	CENTRE D'AFFAIRES FLEMING	BETHUNE	FRANCE	Non	Décembre 2000
6	PEPINIERE D'ENTREPRISES DE BOUAKE	BOUAKE	COTE D'IVOIRE	Non	Phase de conception: étude de faisabilité Janvier 2000
7	PEPINIERE D'ENTREPRISES DE FIANARANTSOA	FIANARANTSOA	MADAGASCAR	Non	Phase de conception: étude de faisabilité Mars 2000

4.2.1 Technoparc Saint Genis-Pouilly (France)

PAYS DE GEX CREATIONS S.A. PEPINIERE D'ENTREPRISES
 Technoparc
 50, rue Gustave Eiffel
 F-01630 SAINT GENIS-POUILLY
 FRANCE

☎ ++ 33 (0) 450 42 01 84

📠 ++ 33 (0) 450 42 05 64

✉ pgc-fiveac@wanadoo.fr

🌐 site web: http://perso.wanadoo.fr/pgc-fiveac/PGCnewlook/page_1x.html

Historique :

La pépinière d'entreprises du Pays de Gex a été initiée par les élus locaux des Communes du Pays de Gex, réunies ensuite en "Communauté de Communes" afin de remplir le Technoparc qui avait un problème de remplissage à la fin du grand projet LEP du CERN.

TechStart qui est une spin-off de l'entreprise américaine Control Data Corporation a été chargée en 1989 de faire le plan d'affaires de la pépinière d'entreprises. L'une des recommandations qui en est sortie était de commencer le plus rapidement possible la pépinière d'entreprises avec un capital minimum de 1'250'000 FRF. Cependant le projet a démarré en 1991 avec un capital de 395'000 FRF. Une trop grande prise de risque des promoteurs du projet mais qui a nécessité une restructuration en 1993 avec l'arrivée de nouveaux actionnaires et le remplacement de la Direction et des intervenants.

Au départ, la pépinière d'entreprises offrait uniquement du hardware (*ou la mise à disposition de locaux modulables à loyers modérés et mise à disposition de services généraux*). Suite à la reprise en main de la direction par M. Lenoir-Deulovol en 1995, elle commençait à offrir du software (*mise à disposition de formations personnalisées à la planification, à la gestion d'entreprise et au marketing, l'accès à un portefeuille de technologies ainsi que la possibilité d'obtenir un financement initial*). M. Lenoir est l'une des personnes ayant travaillées pour Control Data Corporation et qui était à l'origine de la première aventure de pépinière d'entreprises au sein de cette société américaine dans les années 70 et de la diffusion du concept par la suite aux USA et dans plusieurs pays en Europe. Actuellement la pépinière s'occupe surtout du software car c'est la Communauté de Communes qui gère et subventionne le hardware. En ce qui concerne les autres services (formations, conseils, etc.), les frais sont partagés entre l'entrepreneur et la Communauté de Communes.

La pépinière d'entreprises du Pays de Gex fait partie d'un réseau de plus de 200 pépinières d'entreprises disséminées dans plusieurs pays (Belgique, France, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Suède, Suisse, USA etc.). Sa bonne situation géographique (tout près de la frontière entre la Suisse et la France) lui permet en plus d'avoir des locataires qui viennent de ces deux pays.

Structure : Société anonyme.

Objectif: Redynamisation économique du Pays de Gex.

Type: Généraliste.

- Séjour :** 23 mois au maximum.
- Implantation :** Le site du Technoparc existait déjà, donc la pépinière devait juste le remplir.
- Investissement :** 395'000 FRF au début du projet. Capital reconstitué en 4 ans, par la nouvelle Direction.
- Services offerts :** Formation à la planification, conseils pour l'élaboration du plan d'entreprise, accompagnement pour le démarrage de l'entreprise, suivi et analyse des résultats sur demande. Accès au réseau international de pépinière d'entreprises, accès à un portefeuille de technologies (produits/services). Il y a des bureaux meublés de 15m² à 45 m² et des ateliers de 150m². La pépinière aide également les entreprises sortantes à s'installer sur le site du Technoparc ou ailleurs dans le Pays de Gex.
- L'autre service important offert par la pépinière c'est sa crédibilité vis-à-vis des partenaires financiers qui va faciliter par exemple l'obtention d'un emprunt par l'entrepreneur. Les candidats entrepreneurs sont formés pour monter leur plan d'affaires selon la propre méthode de la pépinière qui offre encore un suivi deux ans après la création de l'entreprise.
- Admission :** La direction regarde avant tout la motivation du candidat entrepreneur et analyse ensuite son environnement familial afin d'éviter certains problèmes conjugaux ou l'isolement familial du candidat qui peuvent souvent nuire à la bonne marche d'une société.
- Il y a ensuite le paiement d'un forfait de 20'000 FRF pour le montage du plan d'affaires (mais ceci ne constitue pas vraiment un obstacle car la pépinière peut également aider le candidat entrepreneur à trouver ce fonds). Il y a également l'assiduité du candidat pour la formation durant la préparation du plan d'affaires (une formation qui peut prendre 4 mois ou 3 ans selon l'envergure, les difficultés techniques et le type de projet).
- Bilan :** 29 entreprises créées et 80 emplois créés dont la moitié pour des ex-chômeurs.
- Gestion :** L'équipe de gestion de la pépinière est formée de deux personnes qui s'occupent essentiellement de tout ce qui concerne le software et le suivi des entrepreneurs après leur sortie de la pépinière d'entreprises.
- Animation :** La direction a constitué et sélectionné un réseau international de 26 experts bénévoles pour les différents aides et conseils à apporter aux entrepreneurs.

Responsables interviewés :

- M. Jean-Paul LENOIR-DEULOVOL: Président Directeur Général
- Mme Martine de SAINT SAUVEUR: Attachée de direction

Locataires interviewés:

- Creative Services SARL: Dr. H. Wirth & Dr. K. Röhrich

4.2.2 Pépinière des projets des communications (Tunisie)



PEPINIERE DES PROJETS DES COMMUNICATIONS DE TUNIS

Cité Technologique des Communications
Route de Raoued Km 3,5
2083 ARIANA
TUNISIE

☎ 216-1 856.676
📠 216-1 857.720
✉ Pépinière.com@ttnet.tn

Historique :

La pépinière d'entreprises des communications de Tunis est un projet entièrement subventionné par l'Etat suite à une volonté politique et une stratégie nationale visant à hisser la Tunisie au même niveau que les pays développés dans le domaine de la haute technologie. Une stratégie qui vise notamment à créer un parc technologique par année dans le pays ce qui sous-entend chaque fois la création d'une pépinière d'entreprises dans ces parcs. Cette volonté est également matérialisée actuellement par plusieurs projets de création de pépinières d'entreprises dans plusieurs grande villes du pays (Sfax, Nabeul, Gabes etc.). La pépinière d'entreprises des communications a donc été mise en place pour encourager et aider les jeunes diplômés.

La pépinière d'entreprises des communications de Tunis a démarré son activité en octobre 1999.

La pépinière est gérée par le CERT⁹ avec une structure d'appui constituée par le parc technologique des communications ainsi que l'école supérieure des communications et le ministère de technologie de la communication. La pépinière cible avant tout les jeunes ingénieurs sortant de l'école supérieure des communications avec le problème que cela engendre en terme de remplissage de la pépinière car le secteur des télécommunications est un secteur en perpétuel mouvement et les ingénieurs du secteur sont très prisés sur le marché privé que ce soit au niveau national ou international.

Le projet se divise en deux phases: une première phase de pépinière de projets (qui a débuté en 1999 et où le critère de sélection est la possession d'un projet innovant et viable et cette phase était caractérisée par la gratuité de tous les services pour les porteurs de projets) et une deuxième phase de pépinière d'entreprises (prévu pour cette année 2001 et où les entreprises vont commencer à payer tous les services qu'ils utilisent).

⁹ CERT: Centre d'Etude et de Recherche en Télécommunication. Le CERT est une entreprise créée en 1991 dans le cadre de la restructuration du secteur des télécommunications. Le CERT s'occupe de la réception technique des équipements et ouvrages acquis par Tunisie Télécom, homologation des équipements importés, études et recherches dans le domaine de la communication et la mise en place et la gestion de la pépinière d'entreprises de communication.

L'un des problèmes actuels de la pépinière c'est l'absence de structure juridique propre à la pépinière, car le projet de loi est en préparation au niveau du gouvernement. Mais en fait ce problème illustre également l'esprit d'entreprise des initiateurs du projet qui ont pris le risque de démarrer le projet même si tout n'est pas parfait et que l'on va corriger le tir en cours de route. Un esprit d'entreprise que la pépinière essaie également d'inculquer aux promoteurs de projets incubés.

- Structure :** Le CERT est chargé de la direction de la pépinière.
- L'Ecole Supérieure des communications, l'Agence Tunisienne d'Internet, le Parc technologique ainsi que le Ministère de technologie de la communication constituent la structure d'appui à la pépinière d'entreprises.
- Objectif :** Diffusion d'innovation dans le domaine de la haute technologie (informatique et communication).
- Type :** Sectoriel (spécialisé).
- Séjour :** 2 ans pour la phase pépinière de projets et 2 à 3 ans maximum pour la phase pépinière d'entreprises.
- Implantation :** La pépinière est abritée provisoirement dans le bâtiment du Centre de Formation de Tunisie Télécom mais la construction du vrai bâtiment est en cours de réalisation au sein même du parc technologique des communications qui est sur un terrain appartenant au ministère de la communication.
- Des opérations de réflexion ont été menées au départ par les universitaires, les centres de recherche et les industriels du secteur des communications. Un comité de pilotage a ensuite été créé pour diriger toutes les opérations.
- Le comité de pilotage (constitué par des représentants des structures d'appui et de quelques départements gouvernementaux ainsi que l'Agence de Promotion de l'Industrie qui dirige actuellement tous les programmes de pépinières d'entreprises au niveau national) a travaillé en collaboration et en partenariat avec l'ONUDI pour la mise en place de la pépinière.
- Investissement :** 250'000.00 USD (Ce budget de mise en place et de démarrage a été alloué et géré par le CERT)
- Services offerts :** Bureau, salle de conférence; équipements (ordinateur, fax, téléphone, imprimante); services de communications (accès internet, téléphone); un pôle de compétence en matière de conseils divers; possibilité de formation à l'étranger, une subvention à la création d'entreprise.
- Admission :** Un comité technique de sélection composé principalement par des experts et ingénieurs des différentes structures d'appui assure la sélection des projets qui sera ensuite soumise à la validation du comité de pilotage.

Bilan : 4 porteurs de projets individuels au départ ont donné suite à la création de deux entreprises: Progress engineering et Infoset. Mais la pépinière a une capacité d'accueil de 10 promoteurs.

Gestion : Au niveau de la gestion financière de la pépinière c'est le chargé de la direction de la pépinière auprès du CERT qui est le contact direct des promoteurs et qui justifie les demandes de ceux-ci afin de transmettre les notes de dépenses pour approbation auprès du directeur général du CERT. Le comité de pilotage est en quelque sorte un comité consultatif qui analyse l'état d'avancement de la pépinière d'entreprises et émet par conséquence des recommandations pour le ministre de technologie de la communication.

Animation : Le parc technologique fait participer les promoteurs à tous les séminaires ou formations qu'il organise et tous les visiteurs du parc technologique sont également orientés vers la pépinière afin de faire bénéficier les promoteurs de ces différents contacts directs avec le monde industriel. Les locataires de la pépinière peuvent également profiter des collaborations internationales qui existent au sein des différentes structures du parc technologique en matière de stage à l'étranger.

Les professeurs des institutions supérieures des communications sont sollicités en premier lieu pour les demandes de conseils de la part des locataires de la pépinière, mais l'Agence de Promotion de l'Industrie assure également d'autres formations plus spécifiques à la création d'entreprise.

Responsables interviewés :

- M. Ben Amor : L'un des initiateurs du projet, membre du comité de pilotage et anciennement Chargé de la direction de la pépinière des Télécommunications / Coordonateur des programmes de recherches au sein du Centre d'Etude et de Recherche en Télécommunication
- M. Ben Youssef Larbi : Directeur du Centre de Soutien à la Création d'Entreprise Agence de Promotion de l'Industrie (API)
- M. Triki Mohsen : Directeur du Parc des Communications de Tunis

Locataires interviewés :

- Progress Engineering: MMM. Abdelhak, Mabrouk, Mouha
- Infoset: M. Ben Salem Chiheb

4.2.3 Créamanche de Boulogne-sur-mer (France)

CREAMANCHE PEPINIÈRE D'ENTREPRISES

50, Zone Industrielle de la Liane
62200 BOULOGNE SUR MER
FRANCE

☎ ++ 33 (3) 21 80 44 55
☎ ++ 33 (3) 21 80 55 77
✉ creamanche@wanadoo.fr
site web: <http://www.syndival.com>

Historique :

La pépinière d'entreprises Créamanche fait suite à la volonté du pouvoir politique local de mettre en place une structure d'aide et de développement à la création d'entreprise. Mais c'est le Syndival qui est un syndicat mixte pour l'aménagement des parcs d'activités dans l'agglomération boulonnaise qui a mis en place la pépinière en 1989.

Suite à des problèmes de gestion et d'image de la pépinière, le Syndival a décidé de dissoudre la société anonyme en 1992 et a fait appel à Mme Danger pour assurer l'intérim et qui est restée la directrice jusqu'à ce jour. Cette restructuration a également entraîné la mise en place d'une collaboration avec la chambre de commerce de Boulogne-sur-mer ou plus particulièrement son service de création d'entreprise qui s'occupe de tout ce qui est accompagnement et montage de projet ainsi que de la sensibilisation à la création d'entreprise. En outre la chambre de commerce s'occupe également du suivi de la pépinière d'entreprises.

La pépinière d'entreprises Créamanche a commencé à être bénéficiaire depuis l'année 2000, cependant le déficit annuel des années précédentes correspondaient en fait aux réductions de loyer suite à la tarification en dessous du prix du marché adoptée par le pouvoir politique. La pépinière a complètement remboursé son emprunt depuis 1999.

La pépinière d'entreprises Créamanche fait partie d'un réseau de pépinières d'entreprises dans le Nord-Pas-de-Calais et à ce titre offre des opportunités d'affaires ou d'expertise entre les différents locataires.

- Structure :** Société anonyme.
- Objectif :** Développement économique régional.
- Type :** Généraliste (sauf le commerce pur).
- Séjour :** 24 mois, renouvelable une fois.
- Implantation :** Le site se trouve dans une zone industrielle à proximité de la ville et facilement accessible.
- Investissement :** 12'000'000 FRF dont 1/3 emprunt, 1/3 apport du Syndival et 1/3 subvention du Conseil Général. Après le remboursement de l'emprunt, le bâtiment est actuellement propriété de Syndival.
- Services offerts :** La pépinière offre un accueil et domiciliation du siège social de certaines entreprises non locataires.

Location d'ateliers (13 ateliers de 37,87 m² à 132,55 m²), 22 bureaux meublés et salle de réunion à court ou moyen terme. Des places de parking. Ainsi qu'une plate-forme de déchargement pour les fournisseurs.

Equipements collectifs : bureau de réception, salle de réunion, standard téléphonique, télécopieur, photocopieur, équipements audio-visuels pour les réunions, cafétéria etc.

Des services de secrétariat (saisie informatique, photocopie) ainsi qu'un service courrier (distribution, affranchissement et départ de courrier).

La pépinière d'entreprises Créamanche travaille en plus avec l'agence de développement de Boulogne afin de trouver des locaux pour les locataires qui quittent la pépinière.

Admission : Depuis 10 ans et suite à la mise en place d'une collaboration avec la chambre de commerce et de l'industrie de Boulogne-sur-mer, c'est le service qui est en charge de la création d'entreprise de cette institution qui s'occupe de tout ce qui est accompagnement en amont et préparation des projets des candidats entrepreneurs.

Le candidat entrepreneur doit ensuite défendre son projet durant deux heures devant un comité d'expert (composé d'un banquier, d'un expert comptable, d'un notaire, d'un avocat, d'un industriel et du responsable du service de la création d'entreprise à la chambre de commerce).

C'est le dossier, le business plan du candidat qui dicte l'entrée ou non dans la pépinière. Depuis 1992, 90% des entreprises passées dans la pépinière sont toujours en activité.

Bilan : Depuis sa création en 1989, la pépinière a créé 100 entreprises pour un total de 400 emplois créés (état: janvier 2001). Le taux de remplissage de la pépinière tourne autour des 75 à 80% mais actuellement avec 24 entreprises hébergées elle est obligée de refuser du monde pour cause de manque de place.

Gestion : L'équipe de gestion de la pépinière est formée de la directrice qui est à temps partiel et qui s'occupe essentiellement du suivi et de l'accompagnement des locataires, une secrétaire à temps plein avec la possibilité d'avoir une secrétaire mise à disposition par Syndival en cas de besoin, d'une femme de ménage et d'un homme d'entretien à temps partiel.

Animation : Des intervenants sélectionnés par la chambre de commerce assurent souvent des formations au sein de la pépinière d'entreprises. Ces programmes de formation sont subventionnés.

La direction organise régulièrement des animations récréatives (galette des rois, Beaujolais, barbecue) qui sont très prisées par les locataires actuels et les anciens ainsi que par les élus locaux. Des animations qui créent une bonne ambiance au sein de la pépinière.

- Mme Jacqueline DANGER

Directrice de la pépinière d'entreprises

Locataires interviewés:

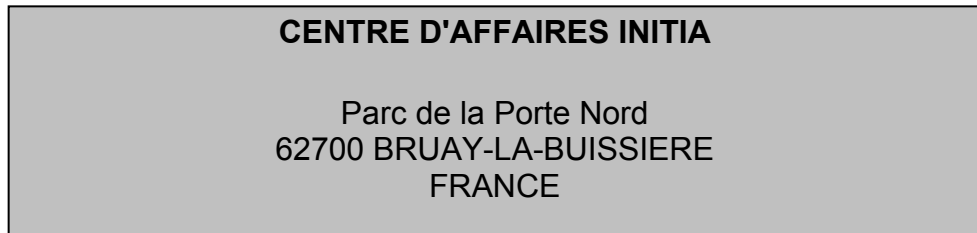
- CEMATECH : Olivier BOURGAIN

Gérant de la société

- NOVINFO : Jean-Luc BARBET

Gérant de la société

4.2.4 Centre Initia de Bruay-la-buissiere (France)



☎ ++ 33 (3) 21 64 69 70

📠 ++ 33 (3) 21 64 69 89

✉ initia.bruay@wanadoo.fr

site web: [en cours de reconstruction](#)

Historique :

Le "**Centre d'affaires INITIA**" (pépinière d'entreprises) a été créé en 1992 par la Communauté du Bruaysis. Sa gestion a été confiée depuis 1994 à la plate-forme d'initiative locale Artois Initiative par une délégation de service public.

Artois Initiative gère la pépinière et en assure le fonctionnement.

Ses recettes sont constituées essentiellement par les facturations de loyers et de services divers (location de salles, permanence téléphonique, photocopies, secrétariat, etc.). En contrepartie, le propriétaire perçoit une redevance annuelle calculée sur l'investissement immobilier (de l'ordre de 4,5 %).

Le cahier des charges prévoit une subvention d'équilibre pour faire face à un éventuel déficit, ce qui ne s'est jamais présenté car la gestion du centre INITIA s'est toujours avérée bénéficiaire depuis 1994.

Le "**Centre d'affaires INITIA**" répond aux besoins des créateurs d'entreprises ou des entreprises déjà en activité qui désirent se délocaliser ou se développer dans le secteur, et apportent des services complémentaires aux entreprises existantes de son territoire.

Objectif : Outil de mise en place d'activités nouvelles correspondant aux besoins des secteurs, en qualifications et en nouvelles technologies.

Type : Généraliste.

Séjour : 23 mois (bail précaire).

Implantation : Le site se trouve sur une zone (Parc de la Porte Nord) réservée à la recherche sur les nouvelles technologies, située à égale distance entre les deux villes prédominantes de l'Arrondissement, à savoir : Béthune et Bruay-La-Buissière.

Investissement : 6 millions de FRF.

Services offerts : Le centre INITIA est construit sur une superficie totale de 2400 m², répartie sur deux sites de 900 m² et 1500 m².

- 13 bureaux de 13 à 72 m2 non meublés,
- 4 ateliers de 72 à 144 m2 pour la partie Centre Tertiaire et
- 5 ateliers d'une superficie de 105 à 210 m2 pour la partie Centre Artisanal.

Des équipements collectifs tels que bureau de réception, salles de réunion ou de conférence équipées, cafétéria etc. sont mis à disposition des locataires.

La pépinière offre des services d'appui logistique et matériel : aides à la création, prêts d'honneur, permanence téléphonique, accueil des visiteurs, secrétariat, service de courrier, traduction, saisie informatique, suivi de gestion, service mailing, photocopies et télécopies etc.

La pépinière offre également un accompagnement et un suivi des locataires et peut même proposer ses services pour l'élaboration du plan d'affaires ou de l'étude de faisabilité du projet des candidats locataires.

Les services sont facturés au prix du marché.

Bilan : Après 7 ans de gestion par l'équipe actuelle, la pépinière a accueilli 102 entreprises qui ont démarré leurs activités dans ses locaux, avec un total de 257 emplois. Le taux d'échec est de 8% pour la même période (à comparer au 50 % d'échec après 5 ans sur le territoire national). Le Centre INITIA réalise un chiffre d'affaires de 1,5 millions FRF et la structure de gestion n'a jamais été déficitaire.

Gestion : L'équipe de gestion de la pépinière est formée en partie d'un directeur, d'un chargé de mission et de deux secrétaires.

Animation : Le centre INITIA travaille avec un réseau de compétences local dans les domaines techniques, commerciaux et financiers.

La direction organise des animations récréatives (Noël, barbecue, petit déjeuner etc.) qui sont très prisées par les locataires et qui créent une ambiance positive.

Responsable interviewé :

M. Pierre MAERTEN

Directeur du Centre INITIA

4.2.5 Centre d'affaires Fleming de Bethune (France)



☎ ++ 33 (3) 21 68 66 86

📠 ++ 33 (3) 21 64 69 89

📧 centre.flemming@wanadoo.fr

🌐 site web: <http://www.pepinieredubethunois.com>

Historique :

Le **Centre FLEMING** (pépinière d'entreprises) a ouvert ses portes à la fin de l'année 2000. Il est géré par la plate-forme d'initiative locale Artois Initiative pour répondre à la demande des responsables du développement économique de la ville de Béthune, propriétaire du bâtiment.

Artois Initiative gère la pépinière par délégation de service public et en assure le fonctionnement.

Ses recettes sont constituées essentiellement des facturations de loyers et de services divers (location de salles, permanence téléphonique, photocopies, secrétariat, etc.). En contrepartie, le propriétaire perçoit une redevance annuelle calculée sur l'investissement immobilier (de l'ordre de 4%). D'autre part, le cahier des charges prévoit une subvention d'équilibre pour faire face à un éventuel déficit, qui serait du à la période de mise en place des locataires et des services.

Le "Centre d'affaires FLEMING" répond aux besoins des créateurs d'entreprises ou des entreprises déjà en activité qui désirent se délocaliser ou se développer sur le secteur, et apportent des services complémentaires aux entreprises existantes de son territoire.

Le site de la pépinière se singularise par la réussite de sa réhabilitation et jouit d'un paysage unique avec un très joli petit plan d'eau derrière le bâtiment (endroit idéal pour les activités récréatives du centre).

Du point de vue géographique, la pépinière s'intègre dans un environnement économique intéressant, au centre d'une région dynamique en pleine restructuration.

- Objectif :** Outil de mise en place d'activités nouvelles correspondant aux besoins des secteurs, en qualifications et en nouvelles technologies.
- Type :** Tertiaire.
- Séjour :** 23 mois (bail précaire).
- Implantation :** Le site se trouve dans la zone industrielle Nord de BETHUNE (Firestone, Schnectady Europe, Port Fluvial etc.) ; il est facilement accessible par la future voie de contournement de la ville de Béthune.

Le tunnel sous la Manche n'est qu'à 45 mn (par autoroute) et l'aéroport international de Roissy à 45 mn en TGV.

Investissement : 3 millions de FRF.

Services offerts : Le centre dispose de :

- 12 bureaux d'une superficie de 12 à 35 m², non meublés
- 1 salle de réunion de 64 m²,
- 1 salle de documentation et
- 2 bureaux d'accueil équipés, de 12,5 m² chacun.

Les entreprises peuvent utiliser les équipements collectifs : bureau de réception, salle de réunion, cafétéria.

La pépinière offre des services logistiques et administratifs: secrétariat, permanence téléphonique, gestion de numéro vert, organisation de rendez-vous, service mailing, photocopies et télécopies, logistique d'organisation de séminaires, recherche documentaire, organisation de recrutement et analyses d'activités.

Un service de domiciliation des sièges sociaux est proposé aux entreprises à vocation commerciale qui n'ont pas de besoins quotidiens en terme de bureau.

Les services sont facturés au prix du marché.

Bilan : Après seulement 5 mois d'activité, la pépinière est entièrement remplie. Elle est occupée actuellement par 10 locataires et 7 autres entreprises domiciliées.

Gestion : L'équipe de gestion de la pépinière est formée en partie d'un directeur et de deux secrétaires. Le Centre Fleming ne travaille pas avec un comité de sélection, c'est le directeur lui-même qui assure la sélection des locataires.

Animation : Le centre FLEMING travaille avec un réseau de compétences local dans les domaines techniques, commerciaux et financiers.

La direction organise des animations récréatives (Noël, barbecue, petit-déjeuner etc...) qui sont très prisées par les locataires et qui créent ambiance positive.

Responsable interviewé :

M. Pierre MAERTEN

Directeur du Centre FLEMING

4.2.6 Les projets de pépinière d'entreprises en Côte d'Ivoire

Lorsque nous avons commencé notre recherche de cas ou d'expérience en matière de pépinière d'entreprises en Afrique de l'Ouest, la Côte d'Ivoire était souvent citée par plusieurs sources. L'un des responsables du CEPICI ou Centre de Promotion d'Investissement en Côte d'Ivoire contacté en 1999 nous a assuré qu'il y a effectivement trois projets en cours dans trois villes: Port-Bouet, San-Pédro et Bouaké. Notre rencontre avec le ministre ivoirien de l'industrialisation de l'époque, de passage à Genève en 1999, confirmait l'existence de ces trois projets et nous assurait de la faisabilité d'un voyage sur terrain en Côte d'Ivoire pour analyser et discuter de ces trois projets. Finalement, lors de notre mission avec l'ONUDI à Madagascar en 1999, l'expert nous a expliqué la situation réelle des projets en Côte d'Ivoire qui n'étaient en fait qu'au stade de l'étude de faisabilité. Nous avons cependant tenu à prendre le cas du projet de Bouaké exécuté par l'ONUDI comme l'un des cas représentant un projet d'implantation de pépinière d'entreprises dans sa première phase.

Nous profitons ici de cette occasion pour remercier M. Sollier-Bresset, le consultant international de l'ONUDI qui a mené l'étude de faisabilité du projet de Bouaké en Côte d'Ivoire et qui a accepté de passer de longues heures de discussion avec nous sur ce projet et sur le concept de pépinière d'entreprises en général. Il nous a aussi consacré plusieurs jours pour l'organisation et la visite de trois pépinières d'entreprises de sa région de résidence actuelle dans le nord de la France. La présentation du cas ici se base donc en majeure partie sur ces discussions et sur le rapport de l'étude de faisabilité¹⁰ ONUDI.

Contexte: Les projets d'implantation de pépinières d'entreprises dans les trois villes de Port-Bouet, San-Pédro et Bouaké font suite à la volonté des autorités publiques locales. Des études de faisabilité ont été réalisées par plusieurs organismes internationaux depuis quelques années déjà. L'ONUDI a été amenée en 1999 à réaliser une nouvelle mission afin de continuer et valider ce qui a été fait jusque là. L'ONUDI assure en fait l'étude de faisabilité dans le cadre du chapitre d'assistance aux PME du Programme Intégré pour la Côte d'Ivoire. Le montage financier pour la concrétisation reste ensuite à mettre en place avec la participation de plusieurs autres entités.

Les études de pré-faisabilité réalisées par l'ONUDI ont ensuite conduit à concentrer initialement les efforts sur le projet de Bouaké, qui, en effet, présente plusieurs paramètres qui favorisent l'approfondissement de l'étude de faisabilité. Bouaké est la deuxième ville du pays, elle occupe une position centrale (voies de communications et dessertes) et un rôle stratégique sur le plan commercial et industriel.

Organisation: Au début de la mission ONUDI, les acteurs locaux ont montré une certaine réserve à une active participation, due aux nombreux passages précédents d'autres consultants pour le même projet. Ce projet ne dépassait guère la phase d'étude de faisabilité. Cependant, la volonté de participer a vite repris le dessus et un comité de pilotage a été très rapidement mis en place. La direction technique du projet a été unanimement attribuée à la dynamique FIPME (Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises) de la vallée du Bandama et un responsable du projet a été aussitôt désigné. Le

¹⁰ Sollier-Bresset, *Faisabilité de la pépinière d'entreprises de Bouaké*. ONUDI, Vienne, Janvier 2000.

comité de pilotage représente tous les acteurs locaux privés et publics et les différents groupements économiques. Toutes les réunions et tous les séminaires ont toujours été bien suivis par les différents acteurs.

Situation actuelle: L'étude de faisabilité réalisée à ce jour a identifié et arrêté les différentes options disponibles et les propositions pour la concrétisation de ce projet (au niveau structurel, organisationnel et opérationnel). Nous ne pouvons pas rentrer dans les détails, mais disons simplement que dans ce cas d'espèce, la proposition est de construire un nouveau bâtiment pour une superficie totale de 2500 m² sur un terrain mis à disposition par un organisme privé local. Une inscription à la réservation des locaux a déjà été mise en circulation avec un résultat encourageant en terme de remplissage de la future pépinière d'entreprises. Le montage financier reste cependant à mettre en place.

Le projet d'implantation de la pépinière d'entreprises de Bouaké reste actuellement en stand by pour de nombreuses raisons inhérentes à la situation récente du pays et à la participation de fonds internationaux, nationaux et locaux. Une situation qui montre si besoin est l'importance de la stabilité politique d'un pays par rapport à la participation des bailleurs de fonds internationaux.

4.2.7 Le projet de pépinière d'entreprises à Fianarantsoa - Madagascar

La présentation du cas de ce projet de pépinière d'entreprises dans l'une des six provinces de Madagascar rentre toujours dans notre optique de considérer les différentes phases du cycle de vie d'une pépinière d'une part et dans le cadre du principe théorique de réplique que nous avons adopté pour nos étude de cas d'autre part. Ce dernier principe nous fait supposer que prendre deux cas dans la même phase de conception (Côte d'Ivoire et Madagascar) pourrait conduire à des résultats similaires et les deux cas vécus dans deux pays différents pourraient conduire à des résultats différents.

Avant de présenter le résumé de ce cas, nous tenons à remercier M. Condorelli, l'expert de l'ONUDI avec lequel nous avons travaillé comme consultant local de l'ONUDI, pour l'étude de pré-faisabilité du projet. C'est avec lui qu'on a développé le rapport¹¹ du projet.

Contexte: Le projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises à Fianarantsoa s'intègre dans le cadre de la composante "Appui au secteur privé" du programme "Gouvernance et politique publique pour un développement humain durable à Madagascar" (MAG/97/007) du PNUD. Cette composante financée par le PNUD est donc exécutée techniquement par l'ONUDI qui possède d'ailleurs un programme d'appui au développement des PME-PMI à Madagascar. Un comité de pilotage regroupant plusieurs entités nationales a été mis en place pour diriger l'implémentation du programme PNUD-ONUDI "Appui au développement des PME-PMI" au niveau national. Ce comité de pilotage représente: le conseil national de l'industrie(CNI), les ministères de l'industrialisation et du développement du secteur privé et de la privatisation (MIA et MDSPP), Entreprendre A Madagascar (EAM), des unions des filières et des associations ou groupements patronaux.

¹¹ Condorelli Fabrizio & Rakotoarijaonina Guy. *Etude de pré-faisabilité pour la création de pépinière d'entreprises à Fianarantsoa - Madagascar*. ONUDI, Vienne , Septembre 2000.

C'est ce comité de pilotage qui oriente la mission d'étude de pré-faisabilité de l'ONUDI vers Fianarantsoa, l'une des provinces les plus pauvres du pays. Une directive qui rentre dans la lutte contre la pauvreté du programme PNUD par le biais de la création de petites entreprises. Le projet de Fianarantsoa est censé être un projet pilote avant de pouvoir implanter d'autres pépinières à l'échelon national.

Organisation: Les institutions de soutien à la création et à l'exploitation d'entreprise étant réparties inégalement à travers le pays, des interviews auprès de celles-ci ont été réalisées dans la capitale afin de voir la possibilité de pratiquer une approche participative. Cette approche a été ensuite pratiquée avec les acteurs locaux de Fianarantsoa et a abouti à la création d'un comité de pilotage local informel qui fonctionne en quelque sorte comme le point relais de l'exécutant technique.

La deuxième partie de la mission d'étude de pré-faisabilité a ensuite donné les éléments qui permettaient de dire que le projet pilote est faisable. Un groupe formel de travail basé sur la compétence de ses membres doit être mis en place pour finaliser et compléter la première étude de faisabilité. Un groupe qui va en fait préparer et réaliser la constitution juridique de la future pépinière d'entreprises.

Situation actuelle: L'étude de faisabilité réalisée a mis en place les différents éléments de création et de gestion de la future pépinière dont certains aspects restent bien sûr à approfondir par le futur groupe de travail. A ce jour, on peut confirmer la portée de l'approche participative à travers les engagements des différentes entités locales selon leurs possibilités respectives. Un bâtiment à réhabiliter, d'une superficie d'environ 500 m², a été mis à disposition du projet pour une durée de dix ans. Tous les acteurs locaux sont très enthousiastes sur le projet mais il est en stand by, car le montage financier est actuellement à l'étude afin de passer de la phase d'étude à la phase d'implantation effective de la future pépinière d'entreprises.

Les deux cas du projet de la Côte d'Ivoire et de Madagascar illustrent parfaitement la difficulté du montage financier d'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises initiée par des collectivités publiques ou des organisations internationales qui demandent une participation du pays bénéficiaire. En effet, pour les pays en voie de développement, cette participation financière exigée par les bailleurs de fonds n'est pas toujours facile à mettre en œuvre et constitue souvent un obstacle majeur au lancement du projet. Un financement entièrement privé d'un tel projet serait à notre avis la meilleure façon d'éviter ce problème de montage financier conditionné par la participation du pouvoir public.

4.3 ANALYSE DES CAS

Pour mieux analyser les cas présentés précédemment, nous allons reprendre le concept de la chaîne de valeur de Porter (cf. paragraphe 2.1.5 du chapitre deux). La chaîne de valeur permet en effet de faire une analyse systématique par la décomposition d'une pépinière en « fonctions ou activités élémentaires ». Une décomposition en activités primaires et activités de soutien va permettre par la suite d'analyser les différentes interactions entre ces activités. Avant d'aller plus loin sur les résultats des études de cas, voici les caractéristiques générales des pépinières d'entreprises visitées:

- les collectivités publiques locales sont à l'origine de la création de ces pépinières avec pour objectif la mise en place d'une structure favorisant la création d'activités nouvelles et, par ricochet, la création d'emplois, soit un objectif de redynamisation économique d'une région.
- Chaque pépinière fait partie d'un réseau quelconque, réseau national ou international. L'âge des pépinières visitées varie entre 5 mois et 12 ans.
- Toutes les pépinières actives depuis une dizaine d'année ont subi une restructuration avec un changement de direction et/ou une recapitalisation à un moment donné de leur cycle de vie. Elles présentent toutes un taux de réussite tournant autour de 90% après dix ans d'activités c'est-à-dire que 90% des anciens locataires sont toujours en activité.

4.3.1 Les activités de soutien

4.3.1.1 Direction

- L'équipe de direction, qui s'occupe dans la majorité des cas du suivi et de l'accompagnement des locataires, est réduite au minimum possible (deux à quatre personnes): directeur, attaché(e) de direction et un ou deux secrétaires. Chaque équipe de direction s'appuie sur un réseau de compétences techniques externes locales qui travaille souvent bénévolement.
- Les pépinières d'entreprises sont toutes gérées par une autre structure indépendante (par exemple les plates-formes de développement économique régional).
- On remarque également l'engagement d'un directeur d'une pépinière à temps partiel qui partage son temps entre la pépinière et la structure indépendante de gestion de celle-ci.
- La bonne ambiance au sein de la pépinière d'entreprises est assurée par les animations récréatives organisées par la direction (barbecue, fête de Noël, Beaujolais nouveau, galette des rois, petit déjeuner communautaire etc.). Chaque pépinière rivalise d'idées pour mettre en place cette convivialité entre tous les résidents.

4.3.1.2 Les ressources financières

- Les ressources financières principales des pépinières d'entreprises sont constituées par les loyers et les recettes des prestations de services offerts aux locataires (services communs) et aux entreprises externes (salle de réunion, formation etc.). Cependant, les collectivités locales subventionnent la pépinière de différentes manières: en octroyant une subvention fixe au niveau du bâtiment, ou en s'engageant à la subventionner en cas de déficit d'exploitation. L'autre variante rencontrée dans ce domaine est la subvention des formations spécifiques aux locataires par une autre structure publique afin de ne pas grever le budget de la pépinière d'entreprises.
- La tarification des services à un prix en dessous du prix du marché n'est pas toujours la règle et certains déficits d'exploitation sont d'ailleurs aisément expliqués par la réduction du prix des prestations au titre de cet aspect "social" rattaché au concept de pépinière d'entreprises.

4.3.1.3 Les infrastructures

- Dans la plupart des cas, le choix du site est antérieur au projet de pépinière d'entreprises car les bâtiments existaient déjà dans une zone industrielle. La pépinière d'entreprises était alors utilisée comme moyen de donner un second souffle au bâtiment (moyennant quelques réhabilitations). On a par exemple rencontré un cas où les responsables de la collectivités locales ont tablé sur un projet de pépinière d'entreprises afin d'utiliser et de remplir un bâtiment resté vide depuis un certain temps.
- Le bâtiment appartient souvent aux collectivités publiques locales. Il est ensuite mis à la disposition de la structure de gestion de la pépinière d'entreprises, gratuitement ou moyennant le paiement d'une redevance immobilière qui peut se situer autour de 4% de l'investissement immobilier total.
- La recherche de l'équilibre entre l'espace locatif et l'espace de services (salle de réunion, salle de documentation etc.) reste un élément vital pour la direction. La proportion de l'espace de services représente entre 10 et 20% de la superficie totale de la pépinière dans la plupart des cas visités. Dans le même ordre d'idée, l'équilibre entre l'utilisation de l'espace de service par des externes (diversification des recettes d'exploitation) et l'utilisation par les locataires n'est pas toujours évidente. La superficie totale des pépinières visitées varie entre 1500 et 2400 m².
- Le site est accessible aux locataires à toute heure. Le caféteria est l'endroit le plus souvent cité par les dirigeants et les locataires comme le centre de vie de la pépinière d'entreprises.

4.3.2 Les activités primaires

4.3.2.1 La promotion - sensibilisation

- La promotion de chaque pépinière se fait à l'aide d'un site web et de plaquettes. Les structures de gestion ainsi que les collectivités locales assurent également la promotion de la pépinière.
- Le remplissage de la pépinière se fait souvent sur la base des relations et des réseaux personnels des dirigeants. Il est complété par la publicité du bouche à oreille de la part des locataires.

4.3.2.2 Admission

- La sélection des locataires se fait selon deux méthodes:
 - c'est le directeur de la pépinière lui-même qui assure et prend la décision finale pour l'admission du nouveau locataire. La sélection peut se faire soit sur la base d'un business plan formel soit sur la base d'autres critères moins formels ;
 - le candidat doit passer devant un comité d'expert externe pour présenter son projet.
- Pour les pépinières d'entreprises de type généraliste, le seul critère apparent de refus est l'incompatibilité de la production (est-ce que la production va incommoder les autres locataires ?) par exemple un marbrier qui va faire beaucoup de bruit et dégage pas mal de poussière ne sera pas admis.

4.3.2.3 Suivi et accompagnement

- Au niveau des prestations offertes par les pépinières d'entreprises, on retrouve:
 - les **services logistiques et administratifs** classiques tels que secrétariat, permanence téléphonique, organisation de rendez-vous, service mailing, photocopies et télécopies, logistique d'organisation de séminaires, recherche documentaire, organisation de recrutement et analyses d'activités;
 - **services d'accompagnement et de suivi des locataires**;
 - **services d'élaboration du plan d'affaires ou de l'étude de faisabilité**. Parmi celles qui offrent ces services, il y en a celles qui vont jusqu'à proposer un "tandem" à certains candidats entrepreneurs. C'est-à-dire que s'ils voient, durant l'élaboration du plan d'affaires que le candidat entrepreneur ne pourra pas ou aura énormément de peine à gérer sa future entreprise, malgré sa motivation et ses qualités, les dirigeants de la pépinière vont suggérer un partenariat avec un autre candidat entrepreneur plutôt gestionnaire. Ce système de tandem est d'ailleurs mis en pratique au Canada où une pépinière d'entreprises d'une école d'ingénieur essaie systématiquement de former un couple "ingénieur-gestionnaire" pour tous ses locataires potentiels;
 - **service de domiciliation** des sièges sociaux pour les entreprises qui n'ont pas de besoins quotidiens en terme de bureau;
 - les bureaux ne sont pas toujours meublés.

Les services de courrier et de permanence téléphonique figurent parmi les services les plus appréciés par les locataires.

- La "synergie pépinière" n'est pas un mythe et constitue l'un des services informels offerts par la pépinière d'entreprises. Les locataires se soutiennent entre eux et sont très solidaires. Les anciens sont par exemple plus compréhensifs en terme de paiement et de recouvrement envers les nouveaux. Des carnets d'adresses des fournisseurs et des clients circulent facilement entre eux. L'aspect apprentissage est aussi très important dans les endroits communs comme le café où la plupart des collaborations trouvent leurs origines.
- La plupart des pépinières assurent également le côté financement des locataires par l'intermédiaire d'une collaboration directe avec une banque ou bien avec une autre institution de financement local.

4.3.2.4 Préparation de l'après pépinière

- "L'après pépinière", ou comment aider les locataires à s'implanter après leur séjour dans la pépinière, est une vive préoccupation pour les dirigeants. La construction d'un village d'entreprise ou la collaboration étroite avec des structures immobilières locales sont les exemples de réponses apportées à ce problème afin d'éviter les "entreprises ventouses" (celles qui ne veulent plus sortir de la pépinière). Le système de loyer progressif appliqué par la pépinière pourrait en effet ne pas décourager une entreprise (qui marche bien) à rester dans la pépinière d'entreprises.
- Certaines pépinières louent des bureaux non meublés et argumentent ce fait comme étant le premier élément d'aide à la préparation de l'après pépinière. Un argument soutenu par

les locataires qui ne seront plus, du moins lors de leur sortie, confrontés au problème de trésorerie ou de liquidité en terme d'investissement en mobilier de bureau.

- L'autre souci majeur des locataires qui vont quitter la pépinière concerne la question d'embauche de collaborateurs (secrétaire, femme de ménage ou homme d'entretien etc.) que la pépinière a pris en charge durant leur séjour.

4.3.2.5 Sortie de la pépinière

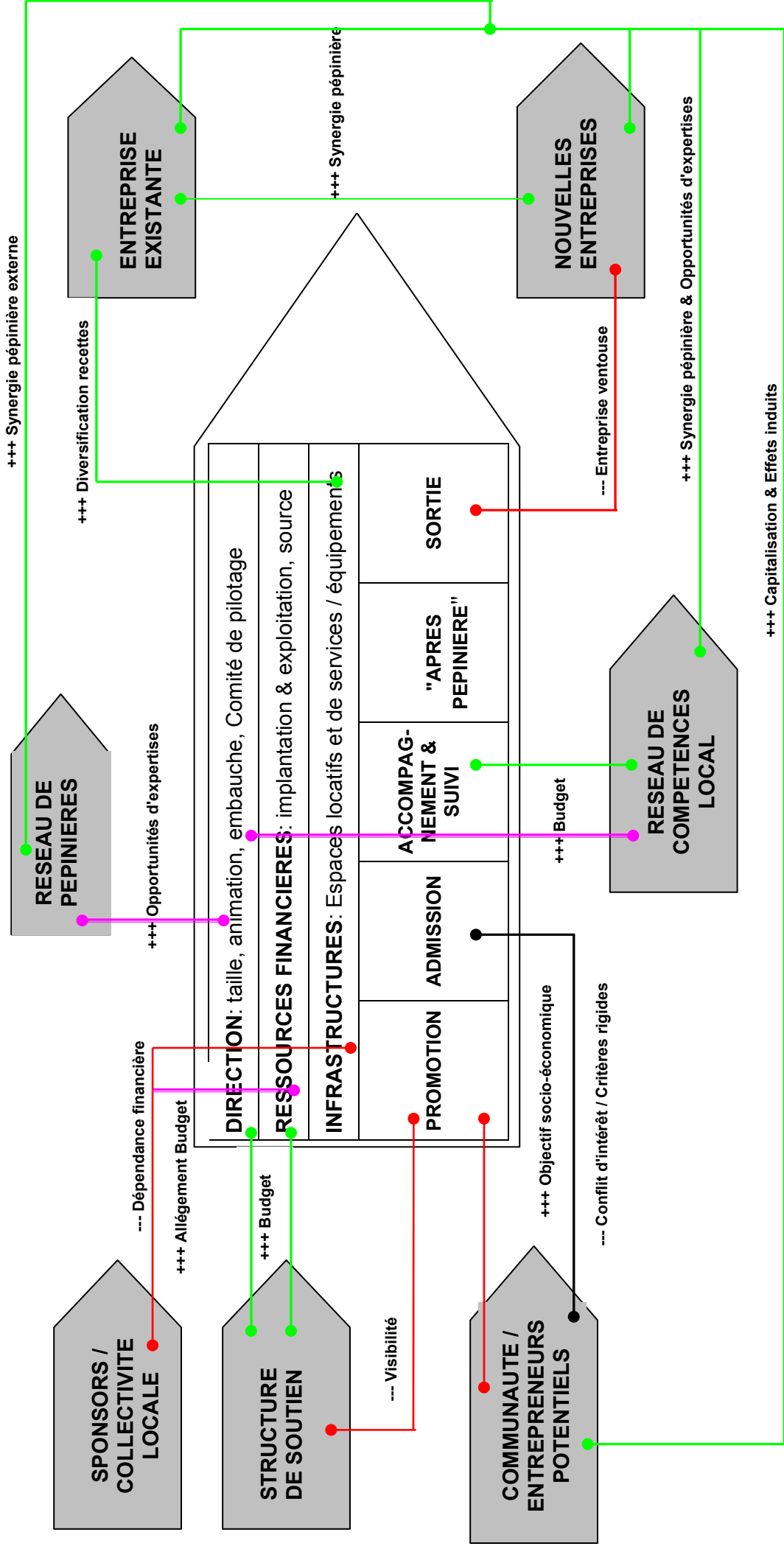
- La durée de séjour est en général de 23 mois dans les pépinières. C'est une durée qui correspond au bail précaire afin d'éviter de tomber dans la catégorie des baux commerciaux (3, 6, 9 ans).
- Le séjour dans la pépinière est régi par des règlements internes qui constituent en quelque sorte un code de conduite de vie en communauté. Nous n'avons cependant pas vu un seul cas où un locataire a du sortir de la pépinière pour cause de non respect de ce règlement interne.
- Le seul critère "naturel" de sortie des locataires est tout simplement le développement des affaires de ce dernier. Il incite, voire oblige à sortir pour cause d'exiguïté de l'espace de travail.
- Nous n'avons pas rencontré de système d'évaluation systématique des prestations de la pépinière par les locataires sortant.

4.3.3 Forces et faiblesses d'une pépinière d'entreprises

Dans le cadre de l'utilisation de la chaîne de valeur de Porter (1986), le **système de valeur** permet de voir *l'intégration de la chaîne de valeur "type" de la pépinière d'entreprises avec les chaînes de valeurs des autres parties prenantes* (réseau de compétence, les sponsors, les clients externes etc.). Le but ici n'est pas d'analyser en détails les différentes relations mais de les montrer en vue d'en tirer dans les prochains paragraphes les forces et faiblesses de la pépinière d'entreprises.

Le système de valeur représenté par la *figure 16* ci-dessous se base donc sur les différents cas que nous avons étudiés dans le cadre de cette recherche. Bien qu'on ne puisse pas vraiment le généraliser on peut dire que ce genre de schéma est assez représentatif de ce qui se passe dans ce domaine.

Figure 16: Système de valeur d'une pépinière d'entreprises



4.3.3.1 Les faiblesses d'une pépinière d'entreprises

- La **dépendance financière** vis-à-vis d'une collectivité publique locale en matière de subvention est une bonne chose, mais à terme elle risque de devenir un grand handicap pour la pépinière. Il suffit en effet que le responsable politique local change après une élection par exemple pour que, du jour au lendemain, la manne financière soit remise en question. Une restriction budgétaire de la commune peut également mettre en péril les ressources financières de la pépinière d'entreprises.
- L'**autonomie de gestion** du directeur de la pépinière d'entreprises peut être entravée par les sponsors. Les collectivités publiques locales suivent souvent des objectifs plutôt sociaux, ce qui rend la gestion de la pépinière un peu plus délicate. On constate souvent ce problème avec la tarification des prestations de la pépinière en dessous du tarif du marché. La logique économique dicte cependant un prix égal ou supérieur à celui du marché.
- La **visibilité** de la pépinière n'est pas toujours évidente car il n'y a pas vraiment de programme de promotion mis en place. On a l'impression que les pépinières se remplissent de toute façon normalement. Nous disons "normalement", car le taux de remplissage qu'on nous a avancé chaque fois se situe autour des 75 à 80%. Ce problème peut aussi être dû au fait que la structure de soutien, celle qui assure la promotion de la pépinière, a une politique de promotion globale de toutes ses structures. La promotion n'est donc pas focalisée uniquement sur la pépinière d'entreprises.
- Le fait d'être locataire d'une pépinière d'entreprises peut, par moments, tourner en défaveur de ce dernier en matière d'opportunités d'affaires avec les entreprises existantes. En effet, celles-ci peuvent attribuer un aspect de **non fiabilité** aux locataires qui doivent rester dans une pépinière d'entreprises pour subsister. Elles préfèrent attendre la sortie des locataires pour conclure des affaires ou des partenariats avec ces derniers.
- L'admission dans une pépinière d'entreprises assurée par une **structure externe** peut entraîner plusieurs situations qui méritent réflexions:
 - La sélection se fait uniquement sur la base de **critères rigides** qui suivent un canevas bien défini à l'avance. L'inconvénient est que quelques candidats qui sont de bons entrepreneurs potentiels seront écartés parce qu'ils ne maîtrisent peut être pas encore la présentation de leurs projets. Un directeur d'une pépinière d'entreprises et son équipe qui peuvent détecter ce fait auraient certainement pris une autre décision plus favorable en matière d'admission.
 - Le comité externe qui regroupe plusieurs entités publiques et privées peut aussi poser un problème de **conflit d'intérêt** avec le projet du candidat locataire. Il se peut en effet que le représentant professionnel du secteur privé soit actif dans le même domaine d'activité que le candidat locataire et qu'il craigne ainsi une concurrence de ce dernier. Il ferait alors tout pour que le comité refuse l'admission. Cependant, ce problème ne se pose pas à tous les secteurs d'activités.

- La **diversification des recettes** de la pépinière par l'ouverture de ses prestations aux entreprises externes peut entraîner une frustration de la part des locataires qui se sentent un petit peu délaissés.
- L'**après pépinière** constitue un point faible s'il n'est pas pris en considération dans la préparation même du projet. L'implantation d'une pépinière d'entreprises doit en effet s'intégrer dans un endroit/région où la possibilité pour les sortants de trouver facilement des locaux ou du moins ce qu'on appelle les "locaux relais" existe vraiment. Il faut plutôt envisager l'implantation de la nouvelle entreprise dans le long terme mais pas seulement pour la durée de séjour dans la pépinière.
- L'existence des **entreprises ventouses** est la conséquence immédiate du problème cité ci-dessus, c'est-à-dire que les locataires vont tout faire pour rester dans la pépinière pour différentes raisons. Mais l'image de la pépinière qui doit par conséquent chaque fois refuser du monde en prend un coup.
- L'autre problème important que nous avons constaté à travers les entretiens effectués auprès de quelques locataires est l'**inadéquation de certaines offres de services** de la pépinière aux besoins de ceux-ci. L'exemple le plus souvent cité par les locataires pour illustrer ce fait est l'absence de formation en matières de technique de vente ou d'approche et de gestion des clients. Cette inadéquation des offres se pose plus particulièrement pour les nouveaux entrepreneurs qui n'ont pas d'expériences ou de formation en gestion d'entreprise. L'absence de système d'évaluation des prestations de la pépinière d'entreprises fait durer cette situation car les dirigeants n'ont pas de feedback sur ce point.
- L'un des points critiques d'une pépinière d'entreprises est constitué par sa direction. Le **choix du directeur** est essentiel pour sa réussite. C'est le directeur et son équipe qui font tourner la pépinière et qui sont en contact direct avec les locataires et les fournisseurs de services et ils jouent à ce titre, un rôle vital.

4.3.3.2 Les forces d'une pépinière d'entreprises

- La **synergie pépinière "interne"** maintes fois avancée pour vanter les avantages que peuvent retirer les locataires en collaborant ensemble est une réalité dans les pépinières. Les locataires se partagent dans un premier temps leurs expériences en matière de gestion, il y a souvent ensuite ce que l'on pourrait appeler comme un partage du carnet d'adresses (se refiler les bonnes adresses des fournisseurs et même des clients). Cette synergie pépinière est plus accentuée dans les pépinières d'entreprises généralistes où la conclusion d'affaires entre les locataires est chose courante.
- L'autre point intéressant est ce que l'on peut qualifier de **synergie pépinière "externe"**. L'offre de services complémentaires aux entreprises externes/existantes constitue effectivement des opportunités d'affaires et d'expertise pour les locataires.
- On peut aussi mettre la **notoriété** de la pépinière dans la même catégorie que les deux points de synergie ci-dessus. Les pépinières d'entreprises constituent en effet un objet de curiosité qui incite toute catégorie de gens à essayer de la visiter. Plusieurs locataires ont ainsi pu profiter en concluant des affaires directement avec certains visiteurs.

- L'utilisation ou le recours à un **réseau de compétence** local travaillant bénévolement pour les locataires de la pépinière d'entreprises est bénéfique à tous les acteurs. La pépinière dispose donc gratuitement d'une compétence, les locataires paient ces services à la pépinière mais ce réseau constitue également un moyen très rapide et efficace de s'insérer dans le tissu économique régional. Finalement ce réseau qui travaille gratuitement pour la pépinière est en fait en train de se constituer une clientèle. Dans la plupart du temps en effet, les locataires sortis de la pépinière vont continuer à travailler avec ce réseau de compétence. Et ceci est valable non seulement pour les services de conseils mais aussi avec d'autres services comme la maintenance des photocopieuses par exemple. Certains locataires ayant quitté la pépinière vont travailler avec la même maison de maintenance que la pépinière etc.
- L'intégration dans un **réseau de pépinière d'entreprises** permet également de formaliser les opportunités d'affaires et d'expertises pour les locataires et pour les dirigeants en cas de problème technique.
- En ce qui concerne les prestations d'une pépinière d'entreprises:
 - L'**accès sans limite** (24 heures sur 24) au site de la pépinière est un élément très important d'après les locataires que nous avons interviewés.
 - La **permanence téléphonique** figure parmi l'un des services les plus importants pour les locataires car au début ils sont souvent seuls et cette permanence est un gage de continuité pour eux; en effet même s'ils ne sont pas physiquement dans la pépinière, on va répondre à leur place et ils ne vont pas ainsi passer à côté de certaines opportunités.
 - Le **gain de temps** est énorme pour les locataires car ils ne s'occupent que de leur production et de leurs clients. Les autres questions comme la maintenance et le nettoyage etc. sont résolues par la pépinière. C'est seulement en préparant leur sortie de la pépinière que les locataires mesurent l'importance de ces différents points.
 - L'**infrastructure** est l'élément clé pour les locataires avec un double avantage: ils peuvent démarrer assez rapidement et à moindre frais, car ils ne sont pas obligés d'investir directement dans ce domaine, en plus, les locaux des pépinières sont souvent très corrects et confèrent ainsi une certaine image pour ces locataires vis-à-vis de leur clients. La majorité des locataires est avant tout attirée par l'infrastructure. Ils se débrouillent souvent par leur propre moyen pour les services d'aides et de conseils.
 - Le **service de domiciliation** des entreprises, qui, de par leur activité même ne peuvent naturellement pas être hébergées dans une pépinière d'entreprises, est un outil très intéressant pour la diversification des recettes de la pépinière.
- La **participation d'une structure de soutien ou de gestion** qui gère la pépinière parmi d'autres entités de développement économique est une force dans le sens où cette situation permet d'alléger le budget de fonctionnement de la pépinière. Dans la majorité des cas, ces structures participent financièrement aux salaires des dirigeants qu'ils mettent en place pour la gestion de la pépinière.

- L'**animation** de la pépinière par l'organisation et la mise en place d'activités récréatives de la part de la direction de la pépinière est très appréciée par les locataires et l'on constate même que les ex-locataires viennent également avec un grand plaisir à ces manifestations quand ils sont invités. Dans le jargon ce phénomène est appelé **la capitalisation** de la pépinière. Indépendamment de l'aspect festif de ces activités, il faut relever les opportunités d'affaires qui se présentent à chaque locataire lors de telles manifestations.
- Le **financement** des locataires est un élément d'importance cruciale pour une pépinière d'entreprises. La plupart des pépinières d'entreprises visitées peuvent effectivement assurer ce service en travaillant en collaboration avec des institutions de financement (banques ou autres structures d'aide au développement économique qui peuvent octroyer un crédit à des taux préférentiels aux locataires etc.). Ce service de financement peut varier du simple financement du montage du projet à l'octroi de crédit pour l'exploitation de la nouvelle entreprise.
- La **collaboration avec le secteur public** qui est souvent le propriétaire de l'infrastructure (bâtiment) constitue également un élément clé pour l'équilibre financier et la réussite de la pépinière d'entreprises. A condition cependant que cette utilisation du bâtiment ne donne pas le droit au propriétaire d'interférer dans la gestion de la pépinière. Une autre formule intéressante est celle-ci: que la pépinière devienne propriétaire du bâtiment au bout d'une certaine période.
- L'autre grande catégorie de force importante vis-à-vis de la communauté ou de l'environnement socio-économique de la pépinière est définie par le terme **d'effets induits**. Ces effets concernent à court terme la région d'implantation de la pépinière d'entreprises mais à long terme ils dépassent la région. A titre d'exemple, nous allons énumérer quelques-uns de ses effets:
 - ◆ Il y a un savoir-faire technique qui va rester dans la région et qui va même se renforcer par l'intermédiaire de l'implantation des anciens locataires de la pépinière dans cette région. Une dynamique d'apprentissage qui profite à tous les acteurs.
 - ◆ Au niveau de la consommation, les locataires apportent leur contribution directe par les consommations pour l'exploitation de l'entreprise, mais indirectement la consommation locale sera encore renforcée par la création d'emplois résultant de l'expansion de la nouvelle entreprise.
 - ◆ Au niveau social, la redynamisation économique d'une région est aussi synonyme de repeuplement de certaines régions grâce à l'installation des familles des employés de ces nouvelles entreprises.
 - ◆ Une pépinière d'entreprises constitue toujours une bonne carte de visite pour les responsables politiques locaux.
- L'expérience en matière de création et de gestion d'entreprise du directeur est un élément très apprécié et rassurant pour les locataires.

Ne considérez pas la brièveté des jours mais pensez à la longueur de l'année.

(proverbe malgache)

CHAPITRE 5

RESULTATS DES RECHERCHES SUR TERRAIN A MADAGASCAR

Ce chapitre 5 est réservé à l'analyse des données collectées lors des différentes études sur terrain effectuées à Madagascar. Il se compose de deux parties:

- une première partie basée sur l'analyse de documents et de publications divers est consacrée aux différents contextes du pays (juridique, social, politique et économique)
- une deuxième partie consacrée à l'analyse des enquêtes réalisées auprès des différents acteurs potentiels d'un projet de pépinière d'entreprises à Madagascar, à savoir les sponsors ou les fournisseurs de services, les clients potentiels dont font partie les Malgaches résidants à l'extérieur du pays.

Avant d'aller plus loin, nous tenons juste à remarquer que la partie réservée à l'analyse des différents contextes de Madagascar a souffert de deux principaux problèmes: la rareté des ouvrages ou documentations disponibles sur les différents domaines abordés et la volatilité des informations qui méritent d'être remise à jour continuellement, en effet les différents textes et lois changent régulièrement et rapidement.

Par conséquent il faut tenir compte du fait que tout ce qui est donné au niveau des différents contextes l'est à titre indicatif et mérite un approfondissement plus sérieux pour ceux qui veulent vraiment en savoir plus.

5. ETUDE SUR TERRAIN A MADAGASCAR

5.1 LES CONTEXTES SOCIO-ECONOMIQUES DE MADAGASCAR

5.1.1 *Présentation générale*

Madagascar qui est situé entre le canal de Mozambique à l'ouest et l'océan indien à l'est, est la quatrième île du monde par sa taille (587'000 km²) après le Groenland, la Nouvelle Guinée et le Bornéo. Le pays est divisé en six provinces (Antananarivo, Antsiranana, Fianarantsoa, Mahajanga, Toamasina et Toliary) qui constituent à des degrés divers les centres industriels du pays. Une nouvelle organisation politique de décentralisation qui consiste à donner une autonomie aux provinces est en train de se mettre en place depuis l'année 2000. Une décentralisation dont l'objectif est d'encourager le développement rapide des provinces, pour qu'il ne leur soit plus indispensable de passer par le pouvoir central, c'est-à-dire par la capitale, Antananarivo.

Madagascar est un pays tropical disposant d'un climat très varié d'une région à l'autre: climat tropical et humide sur la côte Est, climat tropical d'altitude sur les hautes terres, climat tropical sec et tempéré au Nord-Ouest, climat tropical semi-aride sur le Sud-Ouest et un climat tropical sec à saison sèche sur le Moyen-Ouest. Sur le plan géographique, Madagascar c'est aussi:

- les hautes terres centrales (combinaison de hautes plaines, de collines, de massifs compacts de bassins et de grands dômes)
- une zone accidentée sur le versant oriental
- les plaines et des plateaux à l'Ouest
- un relief peu accidenté à l'extrême Sud
- des cuvettes, des deltas et des formes volcaniques au Nord

Les 18 ethnies du pays peuvent se comprendre entre elles grâce à la langue nationale, le **malgache** ou le **malagasy**. Le français qui est appris à l'école bénéficie d'un statut officiel et constitue la première langue étrangère. Mais l'anglais commence à prendre de plus en plus d'importance, surtout dans le monde des affaires.

Sur le plan historique, les différentes périodes peuvent être résumées comme suit:

- période monarchique de 1500 à 1896
- période coloniale de 1896 à 1960 (année de l'indépendance)
- première république de 1960 à 1972
- période de transition du Directoire militaire de 1972 à 1975
- deuxième république ou "République Démocratique Socialiste" de 1975 à 1991
- période de transition "Haute Autorité de l'Etat" de 1991 à 1993
- troisième république, "République de Madagascar" de 1993 à ce jour.

Au niveau macro-économique, on peut relever la politique de nationalisation de l'économie commencée en 1975 (durant le régime socialiste de l'époque), suivi d'un programme d'investissement à outrance entre 1978 et 1980. Un investissement à outrance qui était financé

par un endettement massif et réalisé au mauvais moment (choc pétrolier, baisse du cours des produits d'exportation du pays, réduction des investissements étrangers etc.). Un programme

d'investissement qui a d'ailleurs fait grimper l'endettement extérieur du pays à un niveau tel que les bailleurs de fonds commençaient à montrer leur réticence. Cette situation s'aggravait et finit par obliger le gouvernement de l'époque à négocier le premier programme d'ajustement structurel avec le FMI et la Banque Mondiale avec l'obtention du premier Crédit à l'Ajustement Structurel ou CAS I en 1982. Ce programme d'ajustement structurel a entraîné la libéralisation économique du pays et la promotion du secteur privé. Un nouveau Code des Investissements a été élaboré et mis en place en 1986 pour essayer d'attirer les investisseurs étrangers. Des améliorations ont été constatées durant la période 1988-1990 mais elles ont été stoppées par les troubles politiques de 1991 qui ont abouti à la disparition du régime socialiste aux dépens d'une nouvelle constitution démocratique. Cependant cette nouvelle constitution n'a pas réussi à éliminer l'instabilité politique du pays. Une instabilité politique qui s'est aggravée avec ses répercussions désastreuses au niveau économique (nouvelle perte de confiance de la part des bailleurs de fonds et des investisseurs étrangers).

Une nouvelle négociation avec le FMI et la banque mondiale pour un nouveau programme d'ajustement ou le CAS II a été signée en 1996. Une négociation qui se base sur la DCPE ou Document Cadre de Politique Economique (cf. chapitre 5.1.3.1). La stabilité relative de la situation politique depuis 1997 est reflétée par l'amélioration de la situation économique en général avec un taux de croissance de nouveau positif après être resté plusieurs années dans le négatif. Ainsi le taux de croissance démographique de 2,8 % est dépassé par le taux de croissance économique depuis 1997 pour atteindre 4,8 % en l'an 2000. Les objectifs du gouvernement font état d'une croissance moyenne de 6 % en 2001, puis de 7 à 8 % par an d'ici à 2003 (Cabinet du premier ministre, 2001).

Malgré les ressources que possède le pays, Madagascar figure toujours parmi les pays les moins avancés du monde (PMA) et ce taux de croissance économique positif n'a pas encore d'effet sur la vie quotidienne de la population, qui est depuis quelques années déjà dans une situation de paupérisation.

Tableau 16: Les différents indicateurs macro-économique de Madagascar

	1986	1997	1999
PIB (au prix courant en milliards de USD)	3,3	3,6	3,6
Investissement intérieur brut (en % du PIB)	9	12,1	12,3
Exportation de biens et services (en % du PIB)	12,1	22,4	24,8
Epargne intérieure brut (en % du PIB)	6,1	4,3	4,6
Consommation privée (en % du PIB)	85	88,4	87,6
Consommation du gouvernement (en % du PIB)	8,8	7,2	7,9
Importation de biens et services (en % du PIB)	15	30,2	32,7
Recettes courantes (en % du PIB)	12,7	11,7	12,1
Dette extérieure: total encours (en millions de USD)	3003	4307	4371
Total service de la dette (en millions USD)	211	224	169

Sources: Données tirées du "Le partenariat Banque Mondiale Madagascar" 1998 et 2000.

C'est donc dans ce cadre général de libéralisation économique et de promotion du secteur privé que nous allons voir et analyser les différents contextes et les différents secteurs économiques de Madagascar afin de voir l'utilité et la faisabilité d'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises.

5.1.2 Le contexte social

5.1.2.1 La population

Selon Razafindrakoto (1996), la population malagasy est caractérisée par l'importance des classes jeunes, la tendance à une relative sérénité, un effacement sur l'échiquier mondial, certains déséquilibres flagrants dans sa répartition géographique et culturelle joints à des traditions familiales et ethniques solides et bien ancrés. La population a doublé en 30 ans pour atteindre actuellement 15 millions d'habitants dont 80% vivent dans le monde rural. Près de la moitié de la population malgache actuellement a moins de 20 ans. La population malgache s'efforce toujours de garder l'unicité du pays et la cohésion sociale en se basant sur une perpétuelle recherche de consensus, une qualité appréciée par les investisseurs étrangers. Cette population est formée de 18 groupes ethniques et d'une peuplade. Des groupes qui témoignent des vagues successives d'immigration en provenance de l'Afrique, du péninsule Arabe et de l'Asie du Sud-Est. Jusqu'en 1997, la croissance démographique qui tournait autour des 3% était toujours supérieure à la croissance économique. Le *tableau 17* ci-dessous résume les différents indicateurs socio-démographiques du pays.

Tableau 17: Indicateurs sociaux et démographiques

	1997
Densité de la population (habitants/km ²)	23.6
Population urbaine (en % du total)	27%
Femmes	7'130'000
Hommes	7'090'000
Population active (15-50 ans)	6'630'000
Croissance démographique	3%
Taux de croissance annuelle de la population active	2.8%
Taux brut de natalité (pour mille)	40.9
Taux de mortalité infantile (pour mille)	87.7
Taux de mortalité	10.8
Espérance de vie des femmes	59.6
Espérance de vie des hommes	56.6

Source: Autorités malagasy et services de la banque mondiale, DCPE Juillet 1999

5.1.2.2 Education

Une étude de l'ONU (1998), résume les problèmes de l'enseignement à Madagascar par: l'inadéquation des programmes d'enseignement, les insuffisances de la formation initiale et de la formation continue des enseignants, l'absence d'encadrement pédagogique des maîtres, les carences en manuels et matériels didactiques, le délabrement des infrastructures et la dévalorisation de la profession d'enseignant. Des problèmes dus en partie à un effort quantitatif réalisé entre 1975 et 1980 où l'on a vu la multiplication du nombre d'école primaire par trois, du nombre des enseignants par 2,5 et de celui des élèves par deux. Un effort quantitatif qui, malheureusement, n'a pas été accompagné d'un programme qualitatif approprié d'où la détérioration de l'efficacité du système éducatif malgache.

Le système éducatif malgache est divisé en trois niveaux sanctionnés chaque fois par un diplôme, mais le taux de transition d'un niveau à un autre reste très bas et tourne autour des 25%. Quant à la formation technique et professionnelle, on relève la prépondérance du secteur privé (confessionnel et non confessionnel) qui occupe 64% de ce secteur en 1995/1996 (Razafindrakoto, 1996). Un essor du secteur privé expliqué par la carence de l'Etat dans le domaine de la formation et par la dégradation de l'enseignement public.

La formation et l'éducation sont également caractérisées par l'inégalité régionale dans la répartition géographique du dispositif d'enseignement. La province d'Antananarivo par exemple occupe à elle seule presque 50% des centres de formation. L'inadéquation de la formation technique et professionnelle aux besoins économiques du pays a entraîné la mise en place de nouveaux programmes de formation en collaboration avec des organismes internationaux (Banque Mondiale, Coopération Française, etc.), mais les besoins non satisfaits en formation sont encore assez conséquents et touchent les différents secteurs de l'économie. Les bonnes formations techniques et professionnelles restent encore inaccessibles en terme de coûts à la majorité des Malgaches. Un recensement général de la population et de l'habitat (RGPH) réalisé en 1993, démontre qu'un Malgache sur deux ne sait ni écrire ni lire (29,6% des hommes en milieu urbain contre 58,4% en milieu rural et 33,5% des femmes en milieu urbain contre 61% en milieu rural).

5.1.3 Le contexte politique

Le climat économique de Madagascar était toujours victime des instabilités politiques qui se sont succédées selon les différentes périodes vécues. C'est depuis 1997 que l'environnement politico-économique s'est de nouveau stabilisé. Il est caractérisé par un taux de croissance économique positif et surtout supérieur au taux de croissance démographique, par le retour de confiance des bailleurs de fonds internationaux ainsi que par l'arrivée des investisseurs privés.

On remarque également une volonté politique d'intégration internationale matérialisée par les différents accords internationaux signés par le gouvernement malgache. On peut citer: la Convention de Lomé qui facilite théoriquement l'exportation vers l'Europe; l'adhésion à l'Agence Multilatérale de la Garantie des Investissements (AMGI); la création de l'Office Malgache de la Propriété Industrielle qui fait partie de l'Organisation Mondiale de la Propriété Industrielle; l'éligibilité du pays dans le cadre de l'Africa Bill ou l'AGOA (African Growth Oportunities Acts); la participation au Programme Intégré de Développement des Echanges (PRIDE) de la Commission de l'Océan Indien dont Madagascar est d'ailleurs membre fondateur; l'adhésion en 1995 au traité du Common Market of Eastern and Southern Africa (COMESA) qui est le marché commun des Etats

d'Afrique orientale et australe; l'admission dans l'Association des pays Riverains de l'Océan Indien (IOR) une entité comprenant également le Sud-Est asiatique et finalement le principe d'une adhésion à la Communauté de développement d'Afrique australe ou Southern Africa Development Community (SADC) a été accepté.

L'autre point intéressant à relever dans ce chapitre est la volonté de l'Etat de dialoguer en permanence avec le secteur privé pour le développement de ce dernier. Le CRC ou Comité de Réflexion sur la Compétitivité instaurée en 1996 est la plate-forme de discussion entre l'Etat et le secteur privé. Ce dialogue est également facilité par l'existence de trois autres entités: les syndicats professionnels par secteur (banques, industries, mines etc.), les groupements régionaux et les associations centrales comme celle des entreprises des zones franches par exemple. L'objectif ici est de recueillir le maximum d'avis de la part des premiers concernés sur les grandes questions d'ordre économiques.

D'ordre général, l'objectif principal du programme du gouvernement depuis 1997 peut être résumé en quatre principes directeurs:

- prise en compte de la dimension humaine dans le développement (accroissement de l'espérance de vie, du taux de scolarisation, du niveau de vie etc.)
- lutte contre la pauvreté sous différentes formes
- nécessité d'une gestion macro-économique saine, vigoureuse, cohérente et intégrant le court, moyen et long terme
- une politique centrée sur la participation directe de la population dans les activités locales de développement.

5.1.3.1 Le Document Cadre de Politique Economique ou DCPE

Le DCPE est l'outil utilisé par le gouvernement pour accomplir une stratégie globale d'ajustement structurel et de stabilisation financière visant à créer un environnement favorable pour les investissements privés. Cette stratégie globale a été mise en œuvre par les gouvernements successifs depuis 1994, en collaboration avec le FMI et la Banque Mondiale. La première version triennale de ce programme a vu le jour en 1996 et celle prévue pour la période 1999-2001 comporte quatre grands volets que sont: la politique macro-économique, la réforme institutionnelle, le développement du secteur privé et les politiques sectorielles. Les grandes lignes de ces volets sont résumées ci-dessous:

A- POLITIQUE MACRO-ECONOMIQUE

- **Finances publiques:** réduction du déficit budgétaire, amélioration des services publics et augmentation des recettes fiscales (simplification et optimisation de sa gestion)
- **Politique monétaire:** restructurer le secteur financier et maintenir une inflation à un niveau assez bas
- **Secteur extérieur:** réduction de la dette extérieure à un niveau supportable, amélioration des relations avec les créanciers et maintien de la politique de taux de change libérale adoptée depuis 1994.

B- REFORME INSTITUTIONNELLE

Réformer et décentraliser les services de l'Etat afin d'augmenter son efficacité et sa qualité en le rapprochant de la population. Mise en place des provinces autonomes pour accélérer le développement économique de chaque province. Cette décentralisation vise également

une meilleure appréhension du potentiel régional donc du développement économique de la région en confiant plus de pouvoir aux collectivités locales.

C- DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE

- **Système judiciaire:** renforcer la sécurité juridique pour assurer la bonne gouvernance et le développement du secteur privé. Améliorer l'efficacité, la transparence ainsi que l'accessibilité au système judiciaire.
- **Droit de la propriété:** adoption d'une politique foncière plus libérale pour encourager l'investissement privé, mise en place d'un programme pilote pour l'octroi de terrains à haut potentiel économique (cinq zones touristiques et cinq zones industrielles).
- **Procédure de visa et de permis de travail/séjour:** faciliter et simplifier pour encourager la venue des investisseurs étrangers.
- **Cadre réglementaire:** simplification des démarches de création d'entreprise et développement d'un environnement favorisant le développement du secteur privé et de la concurrence en général.
- **Privatisation:** désengagement de l'Etat du secteur productif pour rendre le secteur privé plus compétitif.

D- POLITIQUES SECTORIELLES

- **Secteurs sociaux:** amélioration des services de santé et augmentation du taux brut de scolarisation primaire.
- **Agriculture et pêche:** amélioration de la productivité par la privatisation et la restructuration des secteurs concernés.
- **Mines:** adoption et application du nouveau code minier.
- **Energies:** amélioration de l'efficacité du secteur pétrolier et électricité.
- **Environnement:** recherche de compatibilité entre investissement et environnement.
- **Transport:** libéralisation du transport aérien et ferroviaire, amélioration du réseau routier (système de maintenance fiable et viable), libéralisation de la manutention portuaire et décentralisation par la mise en concession de ports secondaires.
- **Tourisme:** appuyer le développement du secteur touristique, adaptation des textes réglementaires en application du code de tourisme.
- **Télécommunications:** développement d'un système moderne.
- **Secteur financier bancaire:** restructuration du secteur par la privatisation.
- **Secteur financier non bancaire:** désengagement de l'Etat du secteur des assurances, restructuration de la sécurité sociale et du système des pensions des agents de l'Etat.

5.1.3.2 L'Africa Bill ou AGOA (African Growth Opportunity Act)

L'AGOA ou la loi sur la croissance et les possibilités économiques en Afrique est une nouvelle loi américaine sur les échanges commerciaux entre les Etats-Unis et les pays de l'Afrique subsaharienne dont le PIB par habitant ne dépasse pas les 1500 US\$ (en 1998). Cette loi rentrée en vigueur au premier octobre 2000 pour Madagascar vise:

- à promouvoir le commerce et les investissements entre les Etats-Unis et les pays d'Afrique subsaharienne en accordant aux pays admissibles un accès exceptionnel au marché américain. Pratiquement tous les produits de ces pays admissibles auront accès en franchise de douane et sans restriction quantitative au marché américain,
- à encourager le développement économique et les réformes en Afrique subsaharienne en favorisant une vaste gamme de branches d'activité et en accordant des avantages concrets aux créateurs d'entreprise, aux agriculteurs et aux familles,
- à favoriser un accès et des possibilités accrues pour les investisseurs et les entreprises des Etats-Unis en Afrique subsaharienne.

Cette loi offre des possibilités, mais l'éligibilité d'un pays bénéficiaire est soumise à des **critères politiques** comme: la lutte contre la corruption; la lutte contre le travail des enfants; la libéralisation économique; les réformes au niveau des services des douanes; le développement du pluralisme politique et de l'Etat de droit; la suppression des obstacles au commerce et aux investissements américains; la protection de la propriété intellectuelle; une politique visant à faire reculer la pauvreté et à accroître les possibilités d'accès aux soins médicaux et à l'enseignement; la protection des droits de l'homme et des droits des travailleurs. Des critères que Madagascar a déjà travaillé depuis quelque temps dans le cadre des réformes entreprises. L'admissibilité d'un pays est remise en question chaque année par le président des Etats-Unis par rapport au respect des critères. Pour le moment, c'est le secteur du textile qui est surtout visé par les opérateurs économiques de la zone franche à Madagascar. Cependant tous les produits sont pratiquement admissibles à partir du moment où ils remplissent les conditions de l'AGOA en terme de règles d'origine et s'ils sont importés directement d'un pays bénéficiaire d'Afrique subsaharienne.

Les principaux avantages offerts aux exportateurs des pays admissibles peuvent être résumés en cinq points: (1) Une totale franchise douanière des produits admissibles (2) Prolongation jusqu'au 30 septembre 2008 de l'exonération des droits de douane au titre du SGP ou du système généralisé de préférence (3) Traitement en franchise de douane pour les vêtements en provenance de l'Afrique subsaharienne (4) L'établissement d'un forum de coopération commerciale et économique Etats-Unis - Afrique Subsaharienne au niveau présidentiel et ministériel (5) Un soutien accru de l'Overseas Private Investment Corporation (OPIC) qui incitera les investisseurs et les exportateurs américains à entreprendre des projets en Afrique subsaharienne.

Les informations données ici à titre indicatif proviennent du site internet <http://www.agoa.gov> consacré à l'AGOA qui donne plus de détails et d'informations pour ceux qui veulent approfondir le sujet.

5.1.4 Le contexte économique

La situation économique de Madagascar est assez paradoxale parce que le pays possède énormément de ressources naturelles et de potentiels mais l'économie n'arrive toujours pas à décoller malgré des signes encourageants constatés depuis 1997. La main d'œuvre y est abondante, bon marché et habile et constitue un avantage comparatif certain par rapport aux pays voisins même si elle demande un effort en terme de formation. Cette main d'œuvre d'origine rurale la plupart du temps est consciencieuse et travailleuse car l'intégration par le travail est vue comme un facteur de valorisation sociale (surtout dans le monde industriel). Cette main d'œuvre est d'ailleurs très compétitive tout en offrant une bonne productivité, elle représente en général 7 à 8 % du prix d'un produit contre un taux

atteignant jusqu'à 60 % en Europe (Cabinet du premier ministre, 2001). Cependant cet avantage comparatif au niveau du coût de la main d'œuvre explique aussi la faiblesse du niveau du pouvoir d'achat des Malgaches avec ce qui a comme influence sur la consommation. La situation géographique du pays le favorise en terme d'échanges internationaux et régionaux bien que le problème du transport soit encore un obstacle en termes de coûts. La demande intérieure en biens et services n'est pas satisfaite par les entreprises locales. Au niveau sectoriel, il y a des secteurs qui possèdent énormément de potentiels comme le tourisme, la pêche ou les services (aux particuliers ou aux entreprises), mais en général tous les secteurs ont encore une marge de croissance qui ne demande qu'à être exploitée. La situation économique varie d'une région géographique à l'autre du fait d'une infrastructure inégalement répartie. Cette situation se répercute au niveau des coûts et de la qualité des facteurs de production (l'énergie n'est par exemple pas toujours accessible partout à Madagascar).

5.1.4.1 Le secteur primaire

AGRICULTURE:

L'agriculture occupe une place prépondérante dans l'économie du pays car le monde rural représente 80% de la population. Les atouts dans ce domaine sont: des climats diversifiés, pédologies variées, une superficie arable de grande échelle, une main d'œuvre rurale jeune et abondante, une richesse de la gamme de produits qui offre une possibilité de diversification des exportations (paddy, manioc, canne à sucre, café, vanille, girofle, coton, sisal, poivre, pois du cap, arachides, etc.). En ce qui concerne les handicaps du secteur, on peut noter le niveau de formation très faible, un état de sous-équipement général qui réduit fortement la productivité, un déséquilibre entre le prix aux producteurs et celui à la consommation en défaveur du premier (d'où un taux d'investissement très faible). L'agriculture malgache est tournée en grande partie vers l'auto-consommation familiale. Le taux de la production liée à la consommation familiale varie entre 70 et 80% selon les régions. La part commercialisée est inférieure à 10% sauf dans la région de la vanille où ces taux atteignent respectivement 40% et 20% (MADIO 1998a).

ELEVAGE

L'élevage est une activité traditionnelle et constitue la principale source de revenu pour 25% de la population. Il concerne à des degrés divers plus de 60% des ruraux. Mais les estimations sur ce secteur d'activité restent très aléatoires puisque la collecte de données sur l'élevage est presque impossible car les ménages ne collaborent pas par peur des vols ou par crainte des taxes fiscales (MADIO, 1998a).

L'élevage est un secteur qui possède des potentialités pouvant exercer un effet d'entraînement positif sur le développement de l'industrie agro-alimentaire (lait, viande, conserves, aliments de bétail). Une restructuration est en cours pour rendre ce secteur plus efficace et plus productif (privatisation et construction de nouveaux abattoirs etc.).

Les problèmes majeurs de l'élevage sont: l'inaccessibilité des produits vétérinaires (coûteux et pas toujours disponibles), l'insécurité liée aux vols, la faiblesse du niveau de production, la faiblesse de la qualité des produits, la nécessité d'investissements massifs pour répondre aux normes d'exportation et la prépondérance du secteur informel.

PECHE

Les produits de la pêche occupent une place importante dans l'amélioration de l'équilibre de la balance des paiements car ils occupent la deuxième place en matière de recettes d'exportations. Le secteur peut être divisé en trois groupes: traditionnel, artisanal et moderne (industriel). Les deux premiers sont caractérisés par l'utilisation de méthodes archaïques de conservation des produits (séchage, fumage, salage) ce qui explique le niveau assez bas de leurs revenus.

A l'image du secteur agro-alimentaire en général, le secteur de la pêche dépend beaucoup des importations en termes de produits de conservation et d'amélioration de la qualité des produits. Les normes d'exportations exigent également un investissement massif de la part des exportateurs de produits halieutiques (crevettes, crabes, langoustes, poissons, farine de poisson, conserve de thon, algues, trépangs et les céphalopodes). Mais on constate une augmentation régulière de la production et de l'exportation des produits halieutiques malgaches depuis 1990.

ENERGIE

Les principales sources d'énergie utilisées à Madagascar sont le pétrole (le brut est importé et raffiné au pays), l'électricité et le bois de chauffage (qui est surtout destiné à la satisfaction des besoins des ménages). Le pays connaît un problème énergétique récurrent et assez important qui alourdit énormément les coûts des facteurs de production pour les entreprises. Cependant le pays regorge de ressources énergétiques qui ne sont pas exploitées.

Le secteur des hydrocarbures (pétrole, gaz) vient d'être privatisé; il est en train de vivre une grande restructuration. En ce qui concerne le bois, on peut dire que le patrimoine forestier malgache se dégrade continuellement car le taux de consommation du bois dépasse largement le taux de croissance naturelle des arbres. Pour ce qui est de l'électricité (hydroélectricité), la consommation est très faible (moins de 200KWH/habitant en 1995 d'après Razafindrakoto, 1996). Ce fait est dû au prix très élevé pour les consommateurs mais trop bas pour permettre à la seule compagnie étatique qui la gère de dégager des recettes suffisantes pour financer ses frais d'exploitation. De coûteux investissements ont été effectués dans le domaine de l'électricité mais ces installations sont sous-exploitées. On assiste à une capacité de production inutilisée et un endettement massif de la compagnie étatique d'électricité.

Le solaire pourrait offrir une solution intéressante en terme d'énergie mais comme le coût de production de cette énergie est assez élevé, cette option reste pour le moment inabordable. Il y a toutefois des organismes non gouvernementaux (le Centre Albert Schweizer par exemple) qui oeuvrent dans ce domaine et pour des besoins qui sont relativement simples (séchage de produits agricoles, chauffage de l'eau ou la cuisson de la nourriture).

MINE

Le pays possède plusieurs variétés de substances minérales mais l'exploitation minière ne constitue que les 10% des recettes d'exportations. Les gammes de ressources minières vont:

- des minerais industriels: graphites, chromites, quartz, charbon, fer, ilménite, etc.
- aux pierres d'ornementation très recherchées: labradorite, cristal de roche, rhodonite, marbre, cordiérite, etc.
- et aux pierres fines très développées: rubis, saphir, émeraude, tourmalines, grenat, etc.

Le secteur minier souffre actuellement du retard pris par l'amélioration, l'adoption et l'application du nouveau code minier de 1999 qui devait définir un cadre juridique, fiscal et technique. Une situation qui explique la multiplication d'exploitations anarchique de plusieurs sites actuellement.

5.1.4.2 Le secteur secondaire

Depuis quelque temps, l'Etat malgache s'efforce de donner un rôle de locomotive au secteur secondaire dans le développement économique du pays. Plusieurs mesures sont prises pour attirer et inciter les investisseurs étrangers et nationaux. On peut citer entre autres la réforme des droits des affaires, l'allégement des contraintes réglementaires et fiscales, la simplification des démarches administratives, le désengagement de l'Etat du secteur productif, la création de zones franches industrielles etc.

INDUSTRIE

Comme les autres secteurs vus jusqu'ici, le secteur industriel n'échappe pas non plus au problème de disponibilité d'informations fiables et à jour. La dernière enquête dans ce secteur et sur laquelle nous allons baser notre analyse, remonte à celle effectuée dans le cadre du projet MADIO pour les exercices 1994 et 1996 (MADIO, 1998a). Le secteur industriel de Madagascar est divisé en neuf branches d'activités:

- industrie agro-alimentaire: représente les 36,2% du secteur. On y trouve tout ce qui est huile alimentaire, conserves, produits de charcuterie, lait, tapioca, farine, sucre, boissons hygiéniques etc.
- industrie du bois, papeterie et édition: représente 24,6% de la production industrielle
- industrie textile: représente 12,3% et c'est le secteur le plus dynamique surtout au niveau de la zone franche, elle occupe les 38 % des exportations malgaches
- industrie chimique: une branche qui dépend entièrement de l'extérieur (intrants)
- industrie navale
- industrie métallique
- industrie de construction: un secteur en plein essor grâce aux multitudes de projets avec les différents organismes internationaux
- industrie électrique
- industries diverses: regroupent la bijouterie et la fabrication d'objets artisanaux.

L'enquête MADIO (1998a) citée ci-dessus permet de brosser le secteur industriel de Madagascar comme suit:

- 90% des 6857 entreprises formelles en activité en 1996 sont des entreprises individuelles. Il y a eu une augmentation du nombre d'entreprises de 24% entre 1995 et 1996, un taux qui représente en fait 2100 créations d'entreprises et 763 disparitions. Les créations et les disparitions s'observent surtout au niveau des petites entreprises. Ces entreprises se concentrent essentiellement autour de quatre branches: alimentaire (14,6%), bois et dérivés (11,7%), textile (14,1%) et la construction (14,8%).
- Le secteur industriel malgache est caractérisé par une répartition spatiale inégale: 68% des entreprises industrielles sont regroupées dans la province d'Antananarivo (dont 57% dans la capitale).
- Les femmes ne représentent que 30% des emplois industriels sauf dans les zones franches où elles sont majoritaires.
- L'âge moyen des entreprises industrielles formelles est de 7.1 ans, une longévité qui correspond à la taille de l'entreprise.
- Le secteur industriel dépend fortement de l'extérieur en terme de matières premières, la production de 1996 était par exemple assurée par des intrants importés à raison de 46,4% de matières premières et fournitures et de 39,2% de consommations intermédiaires. Tous les biens d'équipements viennent de l'étranger. Mais en fait on peut dire que l'alimentaire, l'agro-industrie, le bois, les BTP et les industries extractives utilisent en grande partie des ressources locales tandis que les autres branches (textile, chimie, énergie) dépendent fortement de l'extérieur.
- Les entreprises d'un même secteur ont des liens très limités entre eux. 20,8 % seulement des entreprises industrielles font recours à la sous-traitance
- Une forte concurrence règne au sein du secteur industriel, une concurrence interne de la part des entreprises formelles elles-mêmes d'un côté et de la part des entreprises du secteur informel de l'autre côté. Mondialisation oblige, la concurrence internationale ne laisse pas non plus de répit au secteur formel dont celle des entreprises asiatiques en particulier.

ARTISANAT

L'artisanat occupe une place importante sur le plan économique et social, la variété de races rencontrées au niveau de la population confère une expression assez riche au niveau de chaque région en terme de produits d'artisanats. La main-d'œuvre active dans ce secteur nécessite également un niveau de formation élevé. Pourtant, malgré cette faiblesse, elle profite tout de même à l'ensemble du monde industriel en lui fournissant de la main-d'œuvre habituée à réaliser des travaux de précisions. Il y a trois catégories d'artisanats qui émergent:

- l'artisanat de production comme la vannerie, le tissage, le travail du cuir, la broderie etc.,
- l'artisanat de service représenté par les réparateurs en tout genre,
- l'artisanat d'art comme la lapidairerie, la marqueterie, la sculpture, la bijouterie, la poterie, etc.

L'artisanat est un secteur pourvoyeur d'emplois et regroupe divers métiers, mais les grands secteurs de l'artisanat malgache sont: l'artisanat du bâtiment, du bois, du cuir, du textile, de

l'agro-alimentaire à vocation locale (boissons, biscuits, confiserie, épices) et le secteur artisanal de services qui est très informel.

L'artisanat malgache est caractérisé par:

- un rajeunissement de sa population et une augmentation du niveau intellectuel dû à l'arrivée massive de jeunes diplômés dans le secteur par faute de premier emploi salarié pour ces jeunes. Il y a donc une certaine vitalité et de l'inventivité au niveau de l'artisanat.
- Une mauvaise organisation du secteur. Les chambres de métiers, les syndicats ou les organismes de coopération se font encore rares. Mais cette tendance commence tout de même à évoluer dans le bon sens avec l'appui des organismes internationaux et des différents ONG qui oeuvrent dans la restructuration de différentes filières.

ZONE FRANCHE

Le régime de Zone Franche s'applique aux investissements dans des activités tournées vers l'exportation, soit de ventes de biens et de services originaires ou en provenance de Madagascar vers l'étranger, soit de ventes directes aux entreprises bénéficiaires du régime de zone franche. Les entreprises de ce régime peuvent être classées en plusieurs catégories:

- EPE: Entreprises de Promotion Exploitation chargées des travaux d'aménagement, de construction ou de gestion et de promotion des zones franches industrielles
- EIT: Entreprises Industrielles de Transformation
- ES: Entreprises de Services
- EPIB: Entreprises de Production Intensive de Base

La répartition spatiale inégale est encore plus parlante au niveau de la zone franche car plus de 90% de ses entreprises sont regroupées dans la capitale. Un choix d'implantation dicté par: la proximité avec les ressources locales, les infrastructures plus développées, la disponibilité d'une main d'œuvre plus qualifiée. Mais en fait à Madagascar, il n'y a pas vraiment de zones spécifiques car les entreprises admises ne sont pas obligées de s'installer dans des zones bien définies. En 1996, 64% des entreprises de la zone franche exercent dans la branche du textile, mais elles ont une faible intégration à l'économie locale car 73,5% de leurs intrants sont d'origines étrangères. Les entreprises de la zone franche représentent actuellement 50'000 emplois soit près du quart de l'emploi industriel et 75 % des exportations manufacturières de Madagascar (Cabinet du premier ministre, 2001).

En dehors des différents avantages fiscaux et douaniers, les entreprises de la zone franche bénéficient de dispositions facilitant l'obtention de permis de travail et de séjour pour les expatriés et leur famille. Sur le plan financier, elles sont libres d'emprunter là où elles veulent, elles peuvent ouvrir des comptes en monnaie locale ou en devises étrangères auprès des banques locales etc. Et les pouvoirs publics continuent de viabiliser (en matière d'assainissement et d'approvisionnement en énergie) les terrains prévus pour la zone franche afin de ne pas freiner le dynamisme de ce secteur.

5.1.4.3 Le secteur tertiaire

TOURISME

Malgré ses différents atouts touristiques (richesse de la biodiversité, haut degré d'endémisme de beaucoup d'espèces, diversités de paysages avec les 5'000 km de côtes aux multiples facettes, zones de conservations naturelles, mangroves, mosaïque de peuples, etc.), Madagascar reste une destination mal explorée au niveau mondial et régional. En terme de devises, les recettes touristiques occupent le premier rang. De 75'000 touristes en 1995, l'objectif du gouvernement est de passer le cap des 200'000 touristes pour l'année 2000. Madagascar compte sur la construction de 500 chambres par année et sur un parc additionnel de 2000 chambres d'ici 2005 (Cabinet du premier ministre, 2001). Le Code du Tourisme (selon la loi 95-017 du 25.08.1995) a été adopté afin de réorganiser le cadre institutionnel de la gestion du secteur touristique. Le secteur touristique est caractérisé par:

- une main-d'œuvre bon marché mais dont la qualification reste un point faible, dû à une formation inadaptée à la pratique, voire insuffisante
- le parc hôtelier du pays ne cesse de croître mais les structures d'hébergement existantes ne correspondent pas souvent aux normes internationales
- les investissements dans les hôtels de plus de 20 chambres sont en majorité le fait des étrangers
- un secteur très florissant et dynamique d'où la prolifération des entreprises de voyages et d'animations touristiques ou EVAT (tours opérateurs, agences de voyages, entreprises de location de voiture, les prestataires spécialisés, les entreprises d'animation touristique). Mais le manque de professionnalisme se rencontre souvent dans le domaine.
- un secteur à haut potentiel de développement mais qui dépend: de l'augmentation de la capacité du transport aérien, de l'amélioration et de l'augmentation des infrastructures d'accueil et de liaisons, de l'amélioration de la compétence des opérateurs dans le secteur.

TRANSPORT

Le pays possède un réseau routier très dense et très ramifié mais de très mauvaise qualité. Malgré l'effort de l'Etat qui y consacre 41 % de son budget, la modernisation, l'entretien, la réhabilitation et l'extension des routes n'arrivent pas encore à suivre les principaux besoins économiques (tourisme, désenclavement des régions, transports de personnes et des produits).

Le réseau de chemin de fer malgache (890 km de voies ferrées) est dans sa phase de privatisation, mais la vétusté ainsi que le dépassement du point de vue technologique des installations rendent cette privatisation très difficile. La concurrence du transport routier et aérien ne facilite pas non plus la situation. Le trafic de voyageurs et de marchandises ne fonctionne plus que par intermittence sur quelques lignes et ne fonctionne plus du tout sur d'autres.

Du point de vue maritime, Madagascar peut jouer un rôle important par son ouverture géographique aux grands carrefours du commerce international. Une dizaine de ports assurent l'essentiel du trafic pour le long cours et pour le cabotage. Toamasina est le plus grand port et le seul qui bénéficie vraiment d'une bonne liaison vers l'intérieur du pays.

Le transport fluvial avec ces 1000 km de voies navigables peut constituer une alternative pour le transport de marchandises des régions enclavées ou mal desservies par les routes mais l'exploitation des canaux existants nécessitent de grands travaux d'aménagements.

La libéralisation et la privatisation en cours sont en train de recomposer entièrement le transport aérien. L'arrivée de plusieurs petites compagnies aériennes nationales et internationales caractérise actuellement le réseau aérien national et régional. Cependant les grandes lignes extérieures vers l'Europe sont encore monopolisées par la société aérienne malgache Air Madagascar et par Air France.

POSTE & TELECOMMUNICATIONS

La libéralisation du secteur (selon la loi 96-034 du 27.01.1996) a entraîné comme dans beaucoup d'autres pays la naissance de deux entités autonomes s'occupant respectivement de la poste et de la télécommunication. Des entreprises et opérateurs nationaux et internationaux prolifèrent dans les deux secteurs (messagerie rapide, colis express, téléphonie mobile etc.). La poste reste toujours un service public et constitue la troisième entreprise publique de par sa taille. Elle dispose d'un réseau relativement dense éparpillé dans tout le pays et joue ainsi un rôle financier en servant de guichet bancaire par l'intermédiaire des chèques postaux et de la caisse nationale d'épargne.

Le secteur de la télécommunication est un secteur en pleine expansion et les efforts effectués en quelques années sont considérables. L'objectif du gouvernement est d'améliorer la couverture téléphonique du pays afin de favoriser les activités des opérateurs économiques à travers le pays. La société Telecom Malagasy ou TELMA, l'opérateur historique de la république de Madagascar est en cours de privatisation avec le lancement de l'appel d'offre en juin 2001.

MEDIAS & LOISIRS

L'Édition malgache est un secteur très pauvre, un secteur où les missions religieuses dominant largement avec des matériels performants et du personnel bien formé. L'édition privée n'occupe qu'une place très modeste d'où le recours à des maisons d'éditions françaises (Harmattan, Carthala etc.). Les imprimeries locales s'occupent surtout des marchés administratifs, des organismes internationaux et des ONG.

Au niveau des loisirs, beaucoup reste à faire, le cinéma est un secteur naufragé. Il ne reste plus que très peu de salles de cinéma pour cause de problème de gestion et d'exploitation. Une situation renforcée par la prolifération des vidéo-club de quartier (avec des films récents et des prix qui correspondent au faible pouvoir d'achat des cinéphiles).

Le secteur audio-visuel est en plein essor depuis la libéralisation qui s'est faite sans réglementation bien claire d'où la prolifération de radios (56 stations) et de chaînes de télévision (7) au niveau national. Ce secteur manque toutefois de professionnalisme en terme de qualité (moyens limités et formations inadaptées).

LE COMMERCE

Depuis la libéralisation économique, le commerce est un secteur qui a subi un chamboulement énorme surtout au niveau de la distribution (détaillant et grossiste). Les boutiques et épiceries qui vendent les produits de premières nécessités se sont démultipliées presque anarchiquement où le formel et l'informel se font une concurrence féroce. Le commerce des produits d'importations subit également cette prolifération malgré le niveau assez faible du pouvoir d'achat des consommateurs. L'arrivée massive ces dernières années de commerçants chinois brouille encore plus la situation. Le secteur du commerce malgache est caractérisé par:

- une absence ou une inapplication des réglementations;
- une grande mobilité du secteur avec énormément de création et de disparition. Razafindrakoto (1996) avançait le chiffre de 1 commerçant pour 75 habitants, voire 1 pour 15 dans la capitale, ce qui est énorme;
- une présence de plus en plus nombreuse de jeunes diplômés des universités ou d'autres institutions de formation qui se lancent directement dans le commerce en attendant leur premier emploi. C'est donc un secteur d'auto-emploi avec une exploitation familiale dans la plupart des cas et qui régule ainsi à sa manière le problème de chômage des jeunes;
- depuis quelque temps, on assiste également à la prolifération des grandes surfaces dans la capitale et les autres chefs-lieux de province.

SYSTEME BANCAIRE ET FINANCIER

La libéralisation du système financier fait partie du contexte économique malgache où la banque centrale (BCRM) fixe les grandes orientations de la politique monétaire et de crédit. Toutes les banques commerciales du pays sont maintenant privatisées, et elles sont au nombre de six: Banque Nationale de l'Industrie - Crédit Lyonnais (BNI-CL), Banque nationale pour le développement du Commerce (BFV), Banque Of Africa (BOA), Banque Malgache de l'Océan Indien (BMOI), l'Union Commercial Bank (UCB), le State Bank of Mauritius (SBM). Le libre flottement du franc malgache (FMG) ainsi que la mise en place d'un marché interbancaire des devises (MID) sont appliqués depuis le 6 mai 1994.

En matière de capital investissement, beaucoup reste à faire, la société FIARO créée par le groupe d'assurance ARO a joué le rôle de pionnier dans le domaine, suivi ensuite par d'autres sociétés comme la SIPEM ou la SONAPAR. Mais les moyens de financement des projets d'investissements des jeunes créateurs restent insuffisants et inaccessibles.

L'accès au crédit qui est souvent de court terme reste en général très difficile pour ne pas dire impossible aux créateurs d'entreprises. Les banques commerciales posent des conditions draconiennes, la demande de garantie à hauteur de 100% par exemple constitue souvent la règle. Des garanties qui doivent en plus être complétées par un apport du promoteur qui peut varier entre 15 et 50% du montant total de l'investissement, et un taux d'intérêt qui peut aller jusqu'à 20%. Les petits projets ont du mal à trouver un financement en dehors de quelques institutions de micro-finance qui s'apparentent presque à des ONG. Ces institutions de micro-finance sont divisées en deux catégories: les mutualistes et les non-mutualistes. Les institutions de micro-finance mutualistes appelées les banques des pauvres jouent de plus en plus un grand rôle dans le financement des petites entités de production familiales.

Le secteur financier malgache est également victime d'une répartition géographique inégale en terme de présence des institutions de financement dans les différentes régions de l'île. L'accès au crédit bancaire reste très difficile pour les entrepreneurs malgaches par rapport aux investisseurs étrangers. On peut presque dire que les banques locales ne financent pas assez le système productif malgache.

ASSURANCES

Le secteur des assurances est un secteur en pleine restructuration et figure également sur la liste des secteurs à privatiser. Pour le moment les deux groupes nationalisés "Ny Havana"

et "Aro" dominant le secteur. Un code d'assurance (adopté en 1999) révisé est initié par le gouvernement dans le cadre du DCPE pour mettre en place un cadre compétitif et libéral du secteur assurance.

5.1.4.4 Le secteur informel

Pour l'analyse du secteur informel nous allons entièrement nous baser sur la série d'enquêtes menées durant la période 1995-1998 par le projet MADIO (1998a) qui a étudié le secteur informel des agglomérations d'Antananarivo. Dans le cadre de ces études, le secteur informel est défini comme l'ensemble des unités de production dépourvues de numéro statistique et/ou d'une comptabilité écrite formelle. Le numéro statistique fait référence à l'une des étapes essentielles de la constitution d'une société de droit malgache. Le deuxième critère de comptabilité a été introduit pour ne pas passer à côté des unités de productions informelles disposant de numéro statistique mais ne disposant pas d'une comptabilité écrite formelle.

Le secteur informel est non seulement l'une des composantes du secteur productif malgache mais il joue aussi un grand rôle dans la satisfaction des demandes locales de biens et services ainsi que dans la régulation du chômage par la création d'auto-emploi. Il représente 16,7% du PIB en 1995 (MADIO, 1995b). L'enquête MADIO (1995b) a ainsi montré que:

- 6 ménages sur 10 tirent l'ensemble ou une partie de leurs revenus en dirigeant une unité de production informelle,
- les services domestiques, les affaires immobilières et les activités de démarcheurs constituent près de 60% des établissements de services informels, il y a ensuite tout ce qui est restauration, taxi et les pousse-pousse dans le transport,
- 12% seulement des unités de production informelles disposent d'un local spécifique d'activité (boutiques, ateliers, postes fixes sur les marchés etc.), ce qui veut dire que l'accès aux principaux services publics tels que l'eau, l'électricité, le téléphone fixe est exclu. Cependant cette absence de local de travail est un choix délibéré pour la moitié des chefs des unités de production afin d'avoir une flexibilité face aux fluctuations de la demande.

En 1995, l'âge moyen des unités de production informelles est de 8 ans, la taille moyenne est de 1,5 emplois avec tout de même un maximum de 50 personnes. Ces micros activités informelles sont de loin les premiers pourvoyeurs d'emplois dans la capitale malgache.

- le niveau de qualification de la main-d'œuvre du secteur informel est un niveau scolaire global moyen correspondant à 7 ans d'études. La main-d'œuvre est jeune et de plus en plus diplômée (ceux qui n'arrivent pas à s'insérer dans le marché du travail formel),
- les raisons souvent citées comme cause de l'informalité sont: la méconnaissance des obligations juridiques, le refus de toute collaboration avec les organismes publics, démarches administratives trop compliquées, lourdes et coûteuses,
- le secteur informel constitue un circuit de distribution des biens et des services de consommations courantes des ménages. Les biens vendus dans ce secteur ne sont pas en effet produit par lui-même, seuls les services aux ménages échappent à ce travers car les ménages s'adressent directement aux prestataires de services informels. Le secteur informel constitue également un moyen de diffusion des produits mauriciens et asiatiques tandis que les produits japonais et français restent dans le secteur formel,

- en terme de problèmes rencontrés par les chefs d'unités de production informelles, cette enquête (MADIO, 1995b) a permis de dresser la liste suivante par ordre d'importance décroissante: (1) manque de clientèle (2) difficulté d'accès au crédit (3) intensité de la concurrence (4) approvisionnement en matières premières (5) manque de machines et d'équipements (6) manque de place ou local inadapté (7) difficulté d'organisation et de gestion (8) trop de réglementation et trop d'impôts (9) difficulté technique de fabrication (10) recrutement de personnel qualifié.

5.1.5 Le contexte juridique

Les opérateurs économiques actifs dans le pays caractérisent souvent le monde juridique des affaires à Madagascar par:

- l'abondance des textes réglementaires pour certains domaines et une pauvreté de la réglementation pour d'autres domaines;
- la superposition de textes anciens et de textes récents;
- un flou juridique entretenu par l'absence de texte d'application dans certaines matières et
- par un problème d'application pour les textes ou lois existants.

Cependant, le droit des affaires malgache est en pleine reformulation et amélioration avec l'appui de quelques bailleurs de fonds internationaux notamment l'USAID, l'ONUDI, l'Union Européenne etc. Le but de ces différentes actions menées actuellement est d'assainir et de stabiliser le droit des affaires afin d'inciter et de favoriser les investissements nationaux et étrangers. L'Etat s'est également engagé à moderniser l'appareil judiciaire du pays. A ce jour les réformes du droit des affaires sont déjà perceptibles en matière de simplification d'enregistrement des sociétés.

Sur la base du travail de synthèse effectué par l'ONUDI et le Conseil National de l'industrie (ONUDI, 1996), nous allons montrer le cadre général régissant le contexte juridique des affaires à Madagascar. Ce travail doit être accompagné de mises à jour car le domaine est en perpétuel mouvement, mais le cadre général reste valable pour le moment.

5.1.5.1 Droit à l'exercice d'une activité

Toute personne physique ou morale désirant ouvrir une activité commerciale ou industrielle peut le faire librement après avoir accompli les formalités relatives à son existence juridique. Il y a deux grandes catégories de formes juridiques:

- la catégorie des entreprises privées qui regroupe les entreprises individuelles et les sociétés commerciales (SI, Sàrl, SA) et
- la deuxième catégorie d'entreprises de droit public qui dépend du nombre d'actions détenues par l'Etat (société d'économie mixte à 51% pour l'Etat ou des sociétés selon le régime juridique des SA mais où l'Etat est le seul actionnaire).

Les différentes étapes de création d'une entreprise d'une forme juridique à l'autre se ressemblent assez et on peut les résumer comme suit: *choix de la forme juridique, existence d'un siège et d'un objet social, enregistrement, légalisations et dépôt des statuts, immatriculation au registre du commerce, règlement des taxes, obtention d'un numéro statistique, publication légale, déclaration d'existence au bureau des sociétés, affiliation aux organisations sanitaires et sociales interentreprises.*

5.1.5.2 Activités industrielles

Depuis la libéralisation et l'ouverture économique du pays, les gouvernements successifs se sont efforcés de faciliter toutes initiatives industrielles créatrices d'emplois et de revenus. Celles-ci doivent se faire avec la recherche **d'équilibre entre le respect et la protection de l'environnement et le développement économique et social durable**. La MECIE (décret 92-926 du 21.10.1992) ou Mise En Compatibilité des Investissements avec l'Environnement est le cadre juridique qui définit les procédures d'évaluation environnementale des projets d'investissements selon leur nature technique, leur ampleur et la sensibilité de leur milieu d'implantation.

5.1.5.3 Activités commerciales

La plus grande partie des activités dans ce domaine est gérée par les règles du **Code du Commerce** qui sont ensuite complétées par les réglementations des exportations et celles des importations. Pour les importations et les exportations, les procédures que nous avons obtenues datent de 1996 mais elles ont, depuis, subi énormément de changements. Nous allons seulement dire que ces deux domaines sont jalonnés par:

- des mesures de simplifications (libéralisation, annulation des autorisations préalables ou licence d'importation, etc.) d'un côté et
- des contrôles et inspections plus efficaces (rapatriement des recettes d'exportations, mise en place d'une valeur maximum exigeant des contrôles de qualité prix quantité avant embarquement, contrôle annuel à posteriori de l'exportateur, etc.) de l'autre
- et tous les biens et services qui ne font pas l'objet de restrictions législatives et réglementaires sont exportables et l'importation de tous les biens et produits à Madagascar est libre.

Mais il faut dire que malgré les améliorations constatées, des cas de fraudes qui entraînent une concurrence déloyale sont régulièrement avancés par les opérateurs économiques.

5.1.5.4 Réglementation des changes et des transferts

Les opérations de changes, les mouvements de capitaux et toutes les activités qui créent des rapports financiers avec l'étranger peuvent faire l'objet d'une déclaration, autorisation préalable ou contrôle et d'un rapatriement des devises. Mais c'est également un domaine qui est en restructuration permanente avec le souci d'amélioration et de simplification. Depuis quelque temps le secteur est presque entièrement privatisé avec la présence de nombreux opérateurs.

5.1.5.5 Le régime des prix

L'une des priorités du gouvernement en matière de politique économique est la lutte contre l'inflation, l'objectif du gouvernement est de stabiliser le taux d'inflation de 11,6% en 2001 à un taux en dessous de 5% d'ici 2003 (Cabinet du premier ministre, 2001), après avoir atteint le pic de 49% en 1995. C'est une tâche ardue pour une économie désarticulée comme celle de Madagascar et qui reste encore en grande partie très dépendante de l'extérieur. On peut citer par exemple le cas du prix du pétrole qui aboutit chaque fois à une hausse générale des prix des autres produits.

Les industriels et commerçants peuvent être obligés de communiquer les documents relatifs à la conduite de leurs activités, de justifier leur prix et de subir les visites des contrôleurs des prix dans leurs établissements.

5.1.5.6 Le régime des biens immobiliers

Toute implantation/localisation d'une entreprise est sanctionnée par la conclusion d'un bail ou par la passation d'actes juridiques relatifs à l'acquisition d'un immeuble. Les baux commerciaux sont conclus pour une durée de 3, 6, 9 ans (selon l'ordonnance 60-050 du 22.6.60). Les entreprises de droit malgache peuvent acquérir des propriétés immobilières immatriculées régulièrement et disposant d'un titre foncier. Les terrains domaniaux mis en valeur ou occupés peuvent également faire l'objet d'une attribution à toute personne de nationalité malgache.

Quant aux étrangers, il leur est interdit de faire une acquisition de biens immobiliers (selon la loi n°95-020 du 27.11.95), mais ils peuvent contracter un bail emphytéotique renouvelable de 99 ans maximum. Ces baux sont conclus pour une durée comprise entre 18 et 99 ans, ils sont librement cessibles avec l'accord du bailleur (loi 96-015 du 13.9.96) et peuvent faire l'objet d'une garantie d'un prêt bancaire. Le renouvellement se fait par la conclusion d'un nouveau bail mais pas par reconduction tacite. Ce problème d'accès à la propriété foncière est un foyer de conflit permanent avec les institutions et bailleurs de fonds internationaux.

Le guichet unique pour bail emphytéotique (GUBE) placé sous l'autorité du ministère de l'Aménagement du territoire et de la ville est l'institution chargée de gérer les demandes et la délivrance des titres des terrains aux investisseurs dans un délai théorique de 60 jours¹².

5.1.5.7 La fiscalité malgache

L'Etat malgache poursuit deux principaux objectifs en matière de fiscalité:

- d'une part, essayer de doper les recettes publiques par l'augmentation de la pression fiscale de 11,7% du PIB actuellement contre 8% dans la première moitié des années 90 (Cabinet du premier ministre 2001) et
- d'autre part, normaliser et simplifier la politique fiscale et douanière afin d'assurer un traitement équitable des opérateurs économiques et de réduire par la même occasion les concurrences déloyales.

Toutes les entreprises créées sous le régime de Droit Commun sont soumises aux dispositions du Code Général des Impôts (CGI) et des Lois de Finance (LF). Afin d'attirer les investisseurs étrangers, plusieurs dispositions fiscales attractives ont été mises en place. On peut citer par exemple les avantages fiscaux et douaniers sur les équipements importés au titre d'investissements productifs, les réductions d'impôt sur les droits et taxes jusqu'à hauteur de 50% des investissements réalisés lors de la création ou de l'extension d'une entreprise (Cabinet du premier ministre, 2001). Des régimes d'exonération totale d'impôts sur les bénéfices des sociétés pour des périodes de deux à dix ans selon les différentes catégories de sociétés viennent compléter ce cadre attractif pour l'investissement privé.

¹² Cabinet du premier ministre- Gouvernement de Madagascar (2001). Madagascar: Marché - Atouts - Croissance - Intérêts - Garanties - Facilités. Antananarivo: Altedia.

Seules les entreprises ayant obtenu l'agrément au régime préférentiel de Zone Franche Industrielle peuvent bénéficier d'un régime fiscal très attrayant. On peut relever entre autres l'exonération des droits d'accises, des droits et taxes à l'exportation, des droits de douane et taxes à l'importation, de la taxe professionnelle, d'un impôt limité à 10% sur les dividendes distribués et à 35% sur les revenus salariaux, le remboursement de la TVA etc. Ce régime préférentiel est valable durant une période de grâce allant de deux à quinze ans et d'autres avantages suivent la période de grâce.

Il faut tout de même constater la grande différence de traitement en matière de fiscalité entre la catégorie des entreprises de droit commun et celle de la zone franche en défaveur de la première.

5.1.5.8 La réglementation du travail

Le **Code du Travail**¹³ régit la protection des travailleurs à Madagascar. Une grande liberté est cependant laissée aux entreprises pour la gestion de leur personnel. Cette législation du travail s'occupe en général des réglementations des contrats, de la limitation de la durée du travail, des réglementations des congés payés et spéciaux et de la fixation des salaires minima par catégorie de classification. Il y a deux catégories de cotisations sociales: **médecine d'entreprise** (5 à 5,5% à la charge de l'employeur et 1 à 1,5% supporté par l'employé) et la **sécurité sociale** (13% à la charge de l'employeur et 1% supporté par l'employé).

Une convention collective obligatoire pour les entreprises qui ont plus de 50 employés gère les relations de travail entre les employeurs et les employés. Les dispositions de cette convention peuvent se limiter à la classification professionnelle, à la fixation des salaires, aux permissions exceptionnelles et aux garanties sociales.

5.1.6 Les menaces et opportunités contextuelles

En conclusion de cette partie consacrée à l'analyse des différents contextes de Madagascar, nous allons énumérer tous les éléments de ces différents contextes qui pourraient constituer une menace ou une opportunité pour un projet de pépinière d'entreprises à Madagascar. Il s'agit tout simplement ici de les énumérer et c'est dans le dernier chapitre de cette recherche que le choix stratégique sera fait sur ces différents éléments.

5.1.6.1 Les menaces

Les menaces éventuelles pour un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar sont souvent des variables difficilement, voire pas maîtrisables du tout par les promoteurs du projet:

- Les **infrastructures** (routes, électricité, communications etc.) constituent à notre avis l'une des principales menaces. Certaines villes susceptibles d'accueillir un tel projet sont en effet très mal desservies et ne pourront ainsi avoir un bon développement des affaires. L'électricité est très chère, la qualité n'est pas toujours d'une fiabilité totale (coupure de courant fréquente, baisse de tension irrégulière risquant des dommages au niveau des appareils) et plusieurs régions ne possèdent pas encore l'électricité. Les moyens de communications ne sont pas toujours disponibles d'une ville à l'autre et ils

¹³ Loi n° 94-029 portant Code de Travail

sont mêmes inexistants dans certains endroits. Ces différents points cités ci-dessus constituent un réel problème à la création d'entreprises et auxquels, une pépinière d'entreprises ne pourra pas faire grand chose.

- Le **pouvoir d'achat assez faible** de la population avec un PIB par habitant de 258 US\$ (Cabinet du premier ministre, 2001) ne favorise pas tellement la création d'entreprise.
- Le **niveau d'éducation et de formation technique et professionnelle** assez bas et inadéquat n'est pas vraiment propice à l'esprit d'entreprise. Cette situation est renforcée par la multitude de programmes d'aide internationale mise en place dans le pays et qui peut avoir comme conséquence ce que l'on pourrait appeler " esprit d'assisté".
- La **politique fiscale** qui veut absolument augmenter les recettes fiscales risque d'aboutir à un découragement de l'investissement privé par l'augmentation incessante de la pression fiscale.
- A un autre niveau la politique fiscale qui favorise les entreprises de la zone franche désavantage énormément les industries locales de droit commun.
- La **privatisation du secteur financier** qui est actuellement entièrement entre les mains de grands groupes étrangers constitue aussi une menace. Il y a en effet une séparation entre la banque centrale dont le taux directeur doit constituer un taux de référence et les banques primaires privatisées. Celles-ci ne se financent plus auprès de la banque centrale mais directement auprès de leur siège à l'étranger. Une mesure d'abaissement du taux directeur par la banque centrale n'aurait donc pas d'impact sur le marché des crédits. Ce qui fait que l'accès au crédit pour les entrepreneurs potentiels restent toujours très difficile, voire inaccessible.
- Le système financier d'ailleurs ne finance en général que les entreprises à vocation exportatrice et laisse de côté toute la frange d'industrie locale à vocation nationale. En outre les crédits à long terme auprès des banques commerciales sont inaccessibles.
- La **privatisation de secteurs subventionnés** tel que le secteur pétrolier risque également de rendre difficile la politique de maintien de l'inflation à un niveau bas, ce qui peut aboutir à un découragement des investissements privés.
- La venue de plus en plus encouragée et facilitée des **investisseurs étrangers** pourra avoir un impact négatif auprès des opérateurs économiques locaux. La majorité des opérateurs locaux n'auront pas les moyens suffisants et nécessaires pour faire face à la concurrence de ces investisseurs étrangers.
- Si **l'autonomie des provinces** n'arrive pas à atteindre assez rapidement l'un de ses objectifs principaux qui consiste à optimiser les services de l'Etat, on risque plutôt de décentraliser les tracasseries administratives aux dépens de la prise d'initiatives privées.
- La **répartition géographique inégale** des infrastructures économiques peut rendre plus ardue, pour ne pas dire impossible, la réalisation d'un projet d'implantation de pépinière d'entreprises dans certaines régions.
- A l'inverse de celui de la main d'œuvre, les **coûts des autres facteurs** de production (énergie, construction etc.) sont assez élevés et peuvent constituer un facteur décourageant l'investissement privé à Madagascar.
- **L'insécurité publique** en général ne confère pas non plus une grande confiance aux investisseurs privés.

- Le dernier facteur et non le moindre qui fait peur à toutes les catégories d'acteurs potentiels d'un tel projet est la "**politique**". L'instabilité politique fait craindre aux investisseurs étrangers de leur faire perdre du jour au lendemain leurs mises. Cette instabilité politique se répercute également au niveau du changement des textes et des lois ce qui entraîne l'instabilité du monde des affaires. La récupération politique d'un projet par les dirigeants est également un problème pour ce projet de pépinière d'entreprises. Une récupération politique qui pourra mettre en second plan l'aspect compétence au profit de l'aspect appartenance ou visibilité politique. Une crainte particulièrement fâcheuse pour la direction, la rentabilité et la pérennisation de la future pépinière d'entreprises. La dépendance vis-à-vis d'une personnalité politique est aussi pour le projet synonyme de risque et de manque d'autonomie. L'autre aspect de cette instabilité politique c'est tout simplement la question de la continuité de l'Etat. Est-ce que les garanties concernant les investissements effectués sont assurées si on change de gouvernement entre deux ? A ce titre Madagascar est d'ailleurs souvent considéré par les investisseurs comme l'un des endroits les plus risqués pour entreprendre des affaires. Le gouvernement a pris beaucoup de mesures pour corriger cette mauvaise image et pour renforcer le regain de confiance des bailleurs de fonds.

5.1.6.2 Les opportunités

- **La mise en place des provinces autonomes** qui vise à encourager et accélérer le développement économique des provinces est un cadre global qui peut faciliter l'implantation d'une pépinière d'entreprises. Une concurrence économique loyale dans le bon sens du terme se trouve en effet sous-jacente à cette autonomie et à partir de là, les dirigeants vont tout faire pour réussir leur développement. Un développement économique, qui se base souvent sur le développement du secteur privé et chaque province se doit de rivaliser d'idées et de mesures pour attirer et encourager les investisseurs privés.
- **La volonté d'intégration du pays dans le commerce international** constitue un facteur très intéressant dans l'optique d'une implantation d'une pépinière d'entreprises. Cette volonté matérialisée par les différents accords internationaux (au niveau régional de l'Océan Indien et au niveau international avec les Etats-Unis et la Communauté Européenne etc.) entraîne la confiance des bailleurs de fonds internationaux et par la même occasion l'arrivée d'investisseurs étrangers. Pour les opérateurs économiques potentiels ou ceux qui sont déjà en activité, ces accords sont aussi synonymes d'échanges commerciaux (nouveaux marchés en perspective) ou d'encouragement à se lancer dans la création d'entreprise. Le respect des normes et des réglementations régissant ces échanges commerciaux donnent une bonne chance à une pépinière. Elle peut attirer non seulement des locataires qui veulent être mieux entourés mais aussi des entreprises déjà en activité qui vont s'intéresser à certains services spécifiques de la pépinière d'entreprises dans le domaine de la formation par exemple. L'éligibilité de Madagascar à l'AGOA s'est par exemple traduite par une saturation des capacités de production de la plupart des entreprises établies en zone franche. On assiste à une augmentation du nombre de projets d'envergure de création ou d'extension des entreprises de cette zone. Des projets qui proviennent d'investisseurs déjà établis aussi bien que par de nouveaux opérateurs internationaux (Maurice, Réunion, Hong Kong, Taiwan, Chine, Royaume Unie etc.).
- Le **contexte social** avec l'importance et l'abondance de la main-d'œuvre ainsi que l'importance de la classe des "jeunes" au niveau de la population, travaillent de deux

façons en faveur d'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises au pays. D'une part, cet avantage en terme de ressources humaines est un avantage comparatif du pays par rapport aux autres pays pour la venue des investisseurs étrangers et d'autre part, cette importance de la classe jeune aboutit indéniablement à l'augmentation de la volonté de création d'entreprise par cette classe. Une classe qui assure donc un vivier de locataires potentiels pour une pépinière d'entreprises. L'inadéquation des programmes de formation et d'enseignement aux besoins économiques du pays est aussi une ouverture pour un tel projet, car les entrepreneurs potentiels ont forcément besoins d'encadrement et d'assistance en terme de création et de gestion d'entreprise.

- La politique économique du gouvernement résumé par le Document Cadre de Politique Economique (cf. page 147) offre également plusieurs opportunités selon Condorelli & Rakotoarijaonina (2000)¹⁴:
 - ◆ La **politique fiscale** qui se propose d'augmenter le ratio des recettes fiscales par rapport au PIB de 9,7% en 1998 à 13,3% en 2001¹⁵ consiste à simplifier et moderniser le système fiscal. Une simplification qui favorisera les opérateurs économiques en terme de démarches administratives et des contrôles plus strictes qui réduiront les abus en terme de régimes fiscaux et douaniers spéciaux synonyme de concurrence déloyale.
 - ◆ La **politique monétaire** basée sur le maintien de la stabilité des prix vise à encourager l'épargne et à stimuler l'investissement. Cet encouragement des investissements est également accompagné de la restructuration (privatisation de toutes les banques commerciales) et du renforcement des marchés financiers par la création d'une gamme plus étendue d'instruments financiers. Une situation qui donne théoriquement plus de choix et d'accessibilité aux entrepreneurs potentiels.
 - ◆ L'effort du gouvernement de **réduire les dettes extérieures** et **l'amélioration des relations avec les créanciers** renforcent la confiance des bailleurs de fonds et encouragent la venue des investisseurs étrangers.
 - ◆ La **réforme institutionnelle** avec la **décentralisation des services de l'Etat** par la mise en place des provinces autonomes peut faciliter et encourager la création d'entreprises car les services qui étaient centralisés dans la capitale sont dorénavant disponibles dans chaque province. Il y a non seulement un gain en temps et en argent mais l'efficacité de ces services devraient aussi s'améliorer.
 - ◆ La **réforme du système judiciaire** qui se propose de sécuriser l'environnement pour le rendre plus propice au développement de l'investissement privé et en général pour sécuriser et assainir le monde des affaires au pays. Une amélioration de l'efficacité et de la transparence qui doit améliorer par la même occasion l'accessibilité au système judiciaire et rassurer ainsi les investisseurs privés.
 - ◆ La **politique foncière plus libérale** vise à encourager l'investissement privé par la mise en place de zones touristiques et de zones industrielles et par la facilitation de

¹⁴ Etude de pré-faisabilité pour la création de pépinière d'entreprises à Fianarantsoa - Madagascar. ONUDI, Sept. 2000.

¹⁵ DCPE 1999-2001, Secrétariat Technique de l'Ajustement, Juillet 1999

l'accession au foncier grâce à la simplification du bail emphytéotique pour les investisseurs étrangers.

- ◆ Les **procédures et démarches administratives** relatives à la création d'entreprises ont été simplifiées afin de redonner rapidement confiance aux investisseurs et faciliter le flux d'investissement. On peut par exemple citer la simplification des procédures d'obtention de visa et de permis de séjour pour les étrangers. Il y a aussi la suppression des mesures discrétionnaires qui empêchent souvent la participation des privés dans certains secteurs afin de mettre tous les investisseurs sur le même pied d'égalité.
 - ◆ La **politique de privatisation** en cours qui désengage l'Etat du secteur productif pour rendre le secteur privé plus compétitif et plus performant. La privatisation des entreprises publiques constitue un vivier d'entrepreneurs potentiels parmi ceux qui vont subir la réduction des effectifs. Les plans sociaux qui vont accompagner ces privatisations vont en effet permettre à ces gens d'accéder à la création de petites entreprises. Une pépinière d'entreprises peut constituer l'outil idéal pour encourager ces entrepreneurs potentiels à faire le pas vers la création d'entreprises dans un premier temps pour ensuite les encadrer et les assister dans une deuxième phase. En outre la politique de privatisation verse une partie de ses recettes dans un Fonds Social d'Appui au Développement Régional (FSADR) pour le financement de projets locaux. Un financement qui peut être intéressant non seulement pour un projet de pépinière d'entreprises mais qui peut aussi donner un coup de pouce au développement économique d'une région.
 - ◆ Les **politiques sectorielles** adoptées dans le cadre du DCPE se proposent d'améliorer la productivité et l'efficacité de plusieurs secteurs. La privatisation constitue l'un des outils principaux utilisé pour atteindre cet objectif. L'utilisation des services spécifiques d'une pépinière d'entreprises de la part des opérateurs économiques dans ces différents secteurs constitue une belle opportunité à exploiter.
- C'est assez paradoxal, mais la **répartition inégale des infrastructures** économiques peut constituer un élément favorisant la création d'une pépinière d'entreprises qui va regrouper à ce moment-là, les solutions à ces différentes lacunes.
 - Au niveau du **secteur primaire**: la faiblesse de la productivité et de la formation, les coûts élevés des facteurs de production ainsi que l'obligation de respecter les normes de qualité font qu'une pépinière d'entreprises pourrait jouer un rôle important dans ce secteur. Un rôle qu'elle peut jouer sans que les opérateurs de ces secteurs soient obligés de devenir locataires de la pépinière.
 - Pour le **secteur secondaire**, qui est amené à jouer un rôle de locomotive dans le développement économique du pays, on constate un dynamisme certain dans les différentes branches de ce secteur. Les différentes créations et disparitions d'entreprises y militent en faveur de l'utilité d'une implantation d'une pépinière d'entreprises.
 - Par rapport aux autres secteurs, le **secteur tertiaire** est celui où la libéralisation est la plus palpable. C'est un secteur qui est également caractérisé par un nombre de plus en plus élevé de jeunes diplômés qui entreprennent. C'est un secteur dynamique très prisé des investisseurs (nationaux et étrangers).

- Le **secteur informel** de par son importance constitue certainement un créneau pour la pépinière d'entreprises. L'espoir de voir l'informel passer dans le formel par le passage dans une pépinière d'entreprises maintes fois avancé reste tout à fait réel.
- L'autre atout qui pourrait favoriser la création d'une pépinière d'entreprises est la non satisfaction des demandes intérieures de biens et services par les entreprises locales, ce qui donne une marge très intéressante en terme de création d'entreprises.
- Sans entrer dans le détail sur les analyses des **différents acteurs potentiels** d'un projet d'implantation de pépinière d'entreprises, notons juste quelques remarques générales:
 - ◆ Les sponsors ou fournisseurs de services pour les différentes catégories de prestations d'une pépinière d'entreprises existent bel et bien et sont prêts à participer à ce genre de projet.
 - ◆ Les locataires potentiels dans le pays ou à l'étranger montrent un réel intérêt au projet et montrent qu'il y a effectivement un potentiel en matière de créateur d'entreprise.
 - ◆ Bien qu'un projet d'implantation de pépinière d'entreprises ne figure pas dans les activités ordinaires de certains organismes internationaux, ils ont quand même montré leur intérêt et leur volonté de rentrer en matière au niveau des collaborations qui peuvent être mises en place.
- L'autre atout qui confère un avantage comparatif au pays est l'abondance et la jeunesse de sa ressource humaine qui désire souvent s'intégrer socialement par le biais du travail.
- Sur le plan purement personnel, les relations et amitiés que nous avons pu nouer avec M. Condorelli l'expert de l'ONUDI, ainsi qu'avec d'autres experts dans le domaine rencontrés à travers nos différents voyages sur terrain nous rassure en terme d'accompagnement ou de conseil. Une situation qui constitue à nos yeux une bonne opportunité pour la réalisation d'un tel projet.

5.2 LES ACTEURS POTENTIELS DU PROJET

Après avoir analysé les différents contextes du pays, nous allons analyser les différents acteurs potentiels d'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises. Le terme de **sponsors** ou **fournisseurs de services** désignera les organismes ou institutions susceptibles d'apporter une contribution quelconque au projet. Quant aux clientèles cibles potentielles de la future pépinière, nous allons considérer trois catégories distinctes: les **clients externes** (entreprises déjà en activité et les investisseurs étrangers potentiels), les **locataires potentiels à Madagascar** et finalement la **diaspora malgache** constituée par les Malgaches résidants à l'étranger.

5.2.1 Les sponsors ou fournisseurs de services

La création d'une pépinière d'entreprises n'est pas une fin en soi, il n'est donc pas nécessaire de dupliquer ou de réinventer ce qui existe déjà en matière de services d'assistance à la création ou à la gestion d'une entreprise. Il faut plutôt insérer le projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises dans le cadre d'une complémentarité avec les institutions déjà opérationnelles dans ces domaines. L'approche de réseau et l'approche participative adoptées pour cette recherche incitent ainsi à former un réseau efficace avec ces dernières. Des approches qui visent non seulement à trouver une efficacité rapide et

maximale mais qui cherchent aussi à réduire les coûts d'investissements et opérationnels de la future pépinière d'entreprises à implanter. Cette partie présente les résultats des différents entretiens effectués auprès des fournisseurs de services potentiels pour un projet de pépinière d'entreprises à Madagascar. Des entretiens effectués lors de la participation à une mission avec l'ONUDI et lors de nos voyages sur terrain. Nous rappelons juste que ces interviews et questionnaires visent à:

- identifier et lister les institutions de soutiens à la création d'entreprises qui existent
- sensibiliser les différents fournisseurs de services potentiels
- évaluer la connaissance du concept de pépinière d'entreprises
- définir le type de pépinière d'entreprises à mettre en place pour avoir un consensus sur l'objectif principal de la pépinière
- sonder la volonté de ces institutions de participer à un tel projet et de constituer ainsi un embryon de réseau de fournisseurs de services
- analyser les conditions générales de participation en terme de structure juridique
- inventorier les contributions potentielles des fournisseurs pour la phase d'implantation et la phase d'exploitation de la pépinière d'entreprises.

36 interviews ont été effectuées dont 22 dans la province d'Antananarivo, 12 dans la province de Fianarantsoa et 4 dans celle de Toamasina. Les réponses obtenues lors de ces interviews sont résumées dans l'encadré ci-dessous.

➤ Nombre des institutions interviewées:		36
➤ Provinces concernées:	Antananarivo, Fianarantsoa et Toamasina	
➤ Connaissance du concept	Oui	67%
➤ Objectif principal*	Création d'entreprises:	77%
	Création d'emplois:	22%
	Diffusion innovation:	25%
➤ Type de la pépinière*	Multisecteur:	91%
	Spécialisé:	19%
	Avec murs:	91%
	Sans murs:	09%
➤ Participation en tant que sponsor au niveau régional	Oui:	89%
➤ Participation en tant que sponsor au niveau national	Oui:	64%
➤ Structure juridique	Association privée d'utilité publique	67%
	Société Anonyme	03%
	Sàrl:	14%
	Autres:	19%

* Ces taux sont expliqués par le fait que certaines institutions ont fait deux choix.

5.2.1.1 Concept et caractéristiques d'une pépinière d'entreprises

Connaissance du concept de pépinière d'entreprises:

Afin d'éviter une confusion sur l'utilisation du terme de pépinière d'entreprises, nous avons débuté chaque interview par la définition de ce concept. La confusion la plus souvent rencontrée réside en fait dans l'utilisation des termes **incubateur** et **pépinière d'entreprises**. Le premier, regroupe souvent des porteurs de projets qui restent encore à développer et qui pourront aboutir ou non à la création d'entreprise. Le terme de "pépinière d'entreprises" est utilisé pour désigner le regroupement d'entreprises nouvellement créées. Le but de cette clarification est d'arriver à harmoniser le terme afin de pouvoir vraiment parler de la même chose. Après avoir réglé ce problème terminologique, 67% des responsables interviewés connaissent le concept. Cette évaluation de la connaissance du concept permettra par exemple de mieux préparer les ateliers de sensibilisation et de concertation regroupant ces différents acteurs autour du projet d'implantation.

Objectif principal de la pépinière d'entreprises:

La définition ou le choix de l'objectif principal d'une pépinière d'entreprises est une étape clé très importante dans la réussite ou l'échec de la future pépinière. La multitude de parties prenantes dans un tel projet rend extrêmement difficile la recherche de consensus sur l'objectif principal, car chaque institution veut favoriser son propre intérêt. 77% des interviewés ont opté pour la création d'entreprises comme objectif principal. Les 25% qui sont pour la diffusion et la commercialisation des innovations représentent les institutions plus spécialisées. Cette répartition risque de poser un problème lorsqu'on arrive vraiment au stade de la constitution du groupe de travail opérationnel pour le projet. La constitution de ce groupe doit en effet être basée sur les compétences et les apports réels des parties prenantes et les institutions spécialisées risquent d'être majoritaires. Ce problème d'objectif principal est vital dans l'optique de la conception et l'élaboration du projet ainsi qu'en terme d'évaluation de l'efficacité de la pépinière d'entreprises par la suite. Si on choisit par exemple la diffusion et la commercialisation de l'innovation comme objectif on va être confronté à l'application de critères d'admission rigoureux dans un secteur et un choix d'implantation bien étroit. Ce choix aboutira assez rapidement au problème de remplissage de la pépinière et donc aux problèmes de rentabilité et de pérennité de celle-ci. Il est clair que la recherche de ce consensus sur l'objectif principal pourrait à terme permettre d'éviter l'abandon du projet en cours de route par l'une ou l'autre des parties prenantes.

Type de la pépinière d'entreprises:

Quant au type de la pépinière en terme de clientèle cible, 91% des interviewés optent pour une pépinière d'entreprises de type généraliste. Une pépinière d'entreprises qui s'adresse à des clientèles cibles de différents secteurs. Ce choix mérite ensuite d'être complété par les résultats des questionnaires auprès des entrepreneurs potentiels, mais il montre déjà la difficulté, voire l'impossibilité de lancer une pépinière d'entreprises spécialisée dans le contexte de Madagascar. Ce choix émane en effet des institutions qui connaissent très bien le terrain et le contexte de la création d'entreprise du pays.

L'autre élément important complétant le type de la pépinière d'entreprises est le choix entre une pépinière d'entreprises avec murs ou sans murs. 91% des interviewés ont opté pour une pépinière avec murs, c'est-à-dire que les entreprises locataires sont regroupés et encadrés dans un espace géographique bien spécifique.

La structure juridique potentielle de la pépinière d'entreprises:

Le choix de la structure juridique doit se faire en suivant deux objectifs:

- d'une part, une structure qui favorise la pépinière d'entreprises en terme d'avantages divers (fiscaux, douaniers, administratifs etc.) et
- d'autre part, une structure qui favorise la collaboration avec les différentes parties prenantes.

Ces deux points ont été expliqués à chaque interviewé et c'est la structure d'association privée d'utilité publique qui rallie la majorité, avec un taux de 67%. C'est la structure jugée la plus flexible par les différentes entités. Mais il est clair que ceci ne vaut qu'à titre indicatif et que le vrai choix doit être refait une fois qu'on aura définitivement fixé les parties prenantes effectives au projet. Ce taux pourrait encore augmenter car une grande partie de ceux qui se trouvent parmi les 19% autres sont en fait des institutions qui peuvent s'adapter à n'importe quelle structure juridique.

5.2.1.2 Les participations potentielles

La répartition géographique inégale de tout ce qui est institution publique ou privée relative à la création ou la gestion d'une entreprise fait que ces institutions sont en grande partie regroupées dans la capitale. Les interviews effectuées auprès de ces institutions constituent ainsi un moyen de voir leur participation éventuelle à un projet de pépinière d'entreprises selon l'implantation géographique de celle-ci. Savoir si leur participation peut se situer au niveau national ou régional (uniquement dans leur région de présence).

Au niveau régional, l'enthousiasme de tous ceux qu'on a rencontrés est représenté par ce taux assez élogieux de 89% de volonté de participer d'une manière ou d'une autre au projet. Le taux de 64% attribué à celles qui sont prêtes à participer au niveau national représente les grandes institutions présentes dans plusieurs régions ou provinces.

Cependant, vu que les deux tiers des interviews ont été réalisées dans le cadre de la mission avec l'ONUDI, un effet de halo causé par la présence de l'ONUDI n'est pas à écarter. C'est-à-dire que l'on doit se poser la question de savoir combien de ces institutions vont changer d'avis si le projet d'implantation de pépinière d'entreprises ne se fait pas sous l'égide de l'ONUDI. L'autre réserve à faire par rapport à ce taux relativement intéressant est de dire que tout cela reste pour le moment une promesse verbale et qu'il faut donc prendre en compte le décalage entre la promesse et le passage à l'acte. Une présentation sommaire ainsi que les détails des diverses participations de ces différentes institutions sont représentés ci-dessous:

- **AFD: Agence Française de Développement.** L'AFD est en quelque sorte le bras financier de l'Etat français pour tout ce qui concerne l'aide au développement dans les pays où la France intervient. L'AFD intervient dans: le domaine agricole rural (restructuration d'associations paysannes), les infrastructures publiques (auprès des grandes entreprises publiques de transport ou d'électricité) et le domaine du secteur privé. Dans le domaine du secteur privé qui cadre plus avec le projet de pépinière d'entreprises, l'AFD agit en fait comme une banque commerciale en liquidités de prêts pour des entreprises de droit malgache déjà implantées ou des entreprises qui vont s'implanter au pays.

Une aide ou participation à un projet de création de pépinière d'entreprises ne figure normalement pas dans les activités de l'AFD. Toutefois, l'existence de leur filiale PROPARCO qui fait de la prise de participation au capital d'une entreprise (à raison de un à deux millions de francs français) est jugée par le responsable interviewée comme une opportunité intéressante pour la pépinière. Cette collaboration va dépendre finalement de l'avis du siège à Paris, mais elle reste dans le domaine du possible. En tout cas le responsable nous a demandé de revenir lorsqu'on aura un projet plus précis et surtout un projet chiffré.

- **APEM: Association pour la Promotion des Entreprises à Madagascar.** Cette association a été créée par l'un des groupements patronaux malgaches en 1987 suite à la constatation des difficultés pour les jeunes de créer leurs entreprises. Après plus de dix ans d'existence, l'association a multiplié et diversifié son portefeuille d'activité. Actuellement, l'association: prodigue des formations à la gestion simplifiée à ses clients; assure un suivi et un accompagnement de ces derniers; alloue des micro-crédit grâce à la gestion de certaines lignes de crédits obtenues en collaboration avec d'autres bailleurs de fonds. Un système de documentation focalisé sur un sujet bien précis a été également mis en place de même que l'organisation de conférences ou débats ponctuels sur un sujet spécifique. La sensibilisation et l'information auprès des candidats entrepreneurs en matière de promotion rentre dans le cadre de la collaboration entre l'APEM et une pépinière d'entreprises. L'association peut également mettre à disposition de manière fixe ou sur demande auprès de la pépinière d'entreprises, des conseillers dans le domaine de la formation pour les entrepreneurs locataires. En outre, l'association a déjà envisagé la création d'une pépinière d'entreprises dans le cadre de ses activités.
- **BSTP: Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat.** La BSTP est un organisme privé créé sous l'égide du PNUD-ONUDI. Elle a pour objectif de renforcer le développement et la coopération entre entreprises, d'exploiter les capacités, les spécialisations, le savoir-faire des PME-PMI et d'identifier les liaisons et courants d'échanges entre industriels nationaux, régionaux et internationaux. La collaboration de la BSTP avec une future pépinière d'entreprises pourrait se situer au niveau des informations en terme de recherches de débouchés et de partenariat par l'intermédiaire de sa base de données.
- **CIDST: Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique.** Créé en 1987, le CIDST est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle du ministère chargé de la recherche scientifique et du ministère chargé des finances. Il est installé dans la capitale mais possède des antennes (points d'information) dans trois autres provinces. La mission principale du CIDST est de satisfaire les besoins des décideurs, des chercheurs, des opérateurs économiques, des enseignants et des acteurs du développement économique en général, en matière d'information. Le CIDST est prêt à collaborer avec une pépinière d'entreprises dans tout ce qui touche à l'information grâce à ses différentes bases de données et aux expériences acquises dans le domaine de l'information.
- **CITE: Centre d'Information Technique et Economique.** Créée en 1996, le CITE est une association franco-malgache située dans la capitale mais présente dans les autres provinces grâce au réseau des établissements de l'Alliance Française (comme point d'ancrage). Le CITE offre à ses utilisateurs un service d'information et de documentation spécialisé dans les domaines scientifiques, techniques, juridiques et économiques et un espace de réunion ou de conférence pour tous les acteurs de la vie économique et sociale de Madagascar. Le CITE organise également des manifestations

spécialisées sur des filières économiques afin de mettre en place et d'accompagner une restructuration de celles-ci. Le CITE est aussi producteur et éditeur d'une masse de documentation technique. Une mise en place d'un service d'information-conseil pour les PME-PMI est aussi en cours. Une contribution en terme de ressources humaines (conseillers techniques) fixes auprès de la pépinière d'entreprises ou sur demande est possible. Le CITE peut en outre apporter sa contribution au niveau des bases de données ou d'autres matériels de fonctionnement de la pépinière d'entreprises.

- **CF: Coopération Française.** L'une des priorités actuelles de la Coopération Française dans le pays comme dans d'autres, est l'émergence d'un secteur privé dynamique et compétitif. L'appui à la création d'entreprise constitue à ce titre une donnée constante de ses activités. Plusieurs projets assez proches du concept de pépinière d'entreprises ont déjà bénéficié d'un financement de la Coopération Française. La collaboration en terme de financement du projet d'implantation de la pépinière d'entreprises est envisageable ainsi que d'autres formes de collaboration comme les appuis documentaires ou d'informations. La Coopération Française a en effet plusieurs ramifications dans différents domaines. Une fois qu'on a identifié les besoins réels pour ce projet, le recours aux ressources de la Coopération Française pourrait être envisagé avec le responsable qui nous a reçu.
- **CNFTP: Conseil National de la Formation Technique et Professionnelle.** Le CNFTP est un organisme créé et opérationnel en 1993 dans le cadre du projet PREFTEC (Projet de Renforcement du système de Formation Technique et Professionnel à Madagascar) de la Banque Mondiale. La mission principale de l'organisme est de conseiller et de proposer des orientations en politique nationale en matière de formation technique et professionnelle (appui au développement économique en matière de formation). Le CNFTP essaie de mettre en place un apprentissage en terme d'analyse et d'évaluation des besoins de formations de la part des entrepreneurs eux-mêmes qui doivent d'ailleurs contribuer financièrement par la suite. Le CNFTP se charge ensuite de faire un appel d'offre correspondant à ces besoins auprès des prestataires de services. Il finance en partie les frais occasionnés par ce programme de formation selon un canevas déjà bien défini. La collaboration avec une pépinière d'entreprises se situe donc dans le cadre de la formation.
- **Collectivités publiques locales.** A l'instar de ce qui s'est passé dans le cadre du projet de l'ONUDI Fianarantsoa, les différentes collectivités publiques (province, mairie, préfecture etc.) sont très intéressées par l'implantation d'une pépinière d'entreprises dans leur région. Il est donc tout à fait logique qu'elles vont faciliter les démarches administratives qui concernent leurs prérogatives respectives. Cette facilitation concerne les différentes autorisations nécessaires à l'implantation et l'exploitation aussi bien de la pépinière d'entreprises que des entreprises locataires. Un autre aspect très important de la collaboration avec ces collectivités concerne l'infrastructure principale de la pépinière, c'est-à-dire le bâtiment. Ces collectivités sont souvent les propriétaires de plusieurs bâtiments qui peuvent entrer en considération dans l'optique d'une pépinière d'entreprises. Le cas de Fianarantsoa avec la mise à disposition gratuite par la mairie d'un bâtiment à réhabiliter et pour une durée de 10 ans illustre parfaitement cette possibilité.
- **EAM: Entreprendre A Madagascar.** Entreprendre A Madagascar qui était à l'origine un projet PNUD - BIT est devenu une association présente dans les six provinces du pays. Les activités de EAM consistent à: donner des assistances en matière de montage de projet et de recherche de financement, organiser des formations, assurer un suivi et

un accompagnement et finalement octroyer des micro-crédits en tant qu'agent encadreur de quelques bailleurs de fonds. Comme collaboration possible avec la pépinière d'entreprises, EAM pourrait octroyer des micro-crédits aux entreprises locataires de la pépinière. Elle peut également mettre à disposition de la pépinière d'entreprises selon la demande de celle-ci des techniciens de l'association pour certains domaines (montage de projet, assistances techniques, formation, etc.).

- **FASP: Fonds d'Appui au Secteur Privé.** Le FASP est une association privée à but non lucratif et reconnue d'utilité publique créée en 1996. Il regroupe 24 associations privées représentatives du secteur privé à Madagascar. Son siège est implanté dans la capitale, mais une représentation dans les autres provinces est assurée par le biais des centres de documentations virtuelles. La mission principale du FASP est de renforcer les capacités techniques et de gestion des entreprises à Madagascar en facilitant l'accès des entreprises privées au savoir-faire ou aux expertises tant locales qu'étrangères. Le FASP favorise et facilite également le partenariat commercial, technique, financier et stratégique entre les entreprises du pays et celles de l'étranger. Finalement le FASP a une mission d'information basée sur internet et relative aux besoins du secteur privé malgache. Et c'est justement dans ce dernier domaine que la collaboration peut prendre forme par l'implantation permanente d'un CDV (centre de documentation virtuelle) au sein de la pépinière d'entreprises. La prise en charge de l'équipement et des ressources humaines de ce point d'information pourrait être assurée par le FASP. Le recours aux conseillers du FASP en terme d'assistance technique reste également ouvert.
- **INSCAE: Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration des Entreprises.** Ce centre de formation en comptabilité créé en 1981, à la suite d'un protocole d'accord entre la république de Madagascar et la banque mondiale, est devenu l'INSCAE depuis 1986. Sa mission est de former des cadres de haut niveau, de promouvoir les initiatives entrepreneuriales et de développer les activités de recherche en gestion. L'INSCAE dispense en outre des formations à plein temps et à temps partiels en management, finance, comptabilité, gestion des ressources humaines, marketing, informatique et langues des affaires. Des formations qui sont complétées par des conseils en entreprises ou de l'élaboration d'un plan de formation, d'un audit organisationnel, de création d'entreprises, de recrutement et reclassement, etc. En dehors du recours possible aux formateurs de l'INSCAE en matière de formation au niveau de la pépinière d'entreprises, la collaboration peut se situer en grande partie dans tout ce qui est sensibilisation et information auprès des candidats entrepreneurs.
- **Institutions de formation:** En terme de sensibilisation et d'information, il y a bien sûr la place très importante occupée par les différentes institutions de formations privées et publiques quels que soient leurs types et leurs domaines de formation. Ce sont celles qui sont en contact direct avec les créateurs potentiels d'entreprises. Toutes les institutions visitées dans cette optique sont prêtes à collaborer, soient: l'INSCAE pour Antananarivo, l'ISPG et l'Université pour la province de Toamasina, les écoles techniques et les écoles des Frères ainsi que l'Université avec ses différentes facultés et centres de formation pour la province de Fianarantsoa. Le recours aux compétences des experts de ces institutions ainsi que l'utilisation de certaines infrastructures comme les laboratoires font partie des collaborations possibles avec la pépinière. Certaines institutions proposent même des bâtiments à réhabiliter, à construire ou à utiliser directement. La participation de ces institutions se situe donc au niveau régional et peut varier et prendre des formes tout à fait intéressantes selon la présence de telle ou telle institution. On peut par exemple citer le cas de Fianarantsoa où l'Ecole Nationale

d'Informatique pourra assurer tout ce qui concerne l'informatique (montage, câblage, maintenance, mise à disposition d'ordinateur etc.) ainsi que la mise à disposition de techniciens pour les assistances techniques ou les formations. Il y a aussi l'Université de Toamasina qui peut mettre à disposition un bâtiment déjà équipé.

- **MIA: Ministère de l'Industrialisation et de l'Artisanat.** Les nombreux entretiens effectués auprès de différents responsables de ce ministère ont tout simplement montré qu'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises rentre parfaitement dans le cadre de la politique du ministère. Plusieurs efforts ont été ou sont en train d'être de se mettre en place dans le cadre de l'encouragement à la création d'entreprises. Dans l'optique d'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprise, le ministère est prêt à faciliter les différentes démarches administratives relatives à ses compétences sinon d'aider un promoteur d'un tel projet en le réorientant et en l'adressant à la bonne personne ou le ministère concerné. La collaboration peut être formalisée par une convention de partenariat entre le ministère et le promoteur du projet de pépinière d'entreprises.
- **OTIV: Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola.** L'OTIV est une institution financière mutualiste dont le projet pilote entièrement financé par les fonds propres du DID ou Développement International Desjardins (une composante du Mouvement des Caisses Desjardins Québec) remonte en 1992 à Toamasina. C'est à partir de 1997 que le réseau OTIV s'est vraiment développé. Il est actuellement présent dans trois grandes villes (Antananarivo, Toamasina et Antsiranana) et quelques régions économiques (Alaotra pour le riz et la région SAVA pour la vanille). L'OTIV figure parmi les deux plus grandes institutions financières mutualistes à Madagascar. L'OTIV prend de plus en plus d'importance dans le financement des micro-entreprises dans ses différentes régions d'action. La collaboration possible avec une pépinière d'entreprises est le financement (ou l'octroi d'un prêt selon le statut de l'association) d'un membre de l'association qui est admis comme locataire.
- **SIPEM: Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar.** La SIPEM est une institution de micro-crédit à actionariat privé dont les deux majoritaires sont: la Société d'Investissement pour le Développement International (SIDI) et l'Association pour la Promotion des Entreprises à Madagascar (APEM). Le système de micro-crédit du SIPEM est assez proche du système bancaire en matière de crédit individuel (demande de garantie, recherches d'informations etc.). La SIPEM est active uniquement au niveau de la province d'Antananarivo. La SIPEM est prête à collaborer dans un projet de pépinière d'entreprises en mettant à disposition de celui-ci des conseillers dans le domaine de l'assistance technique en finance selon les demandes. L'octroi de micro-crédit aux locataires de la pépinière d'entreprises rentre évidemment dans le cadre de cette collaboration possible.
- **USAID: United States Agency for International Development.** Les activités principales de l'USAID rentrent dans le cadre de la réduction de la pauvreté et du démarrage d'un développement durable à Madagascar. L'objectif stratégique de l'agence est de créer un climat favorable à l'initiative privée avec: un volet concernant l'établissement de meilleures conditions juridiques financières et une politique encourageant le commerce et l'investissement; un volet qui s'occupe de mettre en relation les problèmes du secteur santé de la population et ses implications sur le bien-être économique et environnemental de Madagascar et finalement, un volet environnemental qui consiste à conserver des écosystèmes biologiquement divers dans les zones prioritaires de conservation du pays. La collaboration entre l'agence et une

pépinière d'entreprises pourrait se situer au niveau des informations en matière de recherche de débouchés. L'agence est en effet prête à mettre à disposition de la pépinière un accès à une base de données GTN (Global Technology Network).

- **Autres participations:**

A l'image de ce qui s'est passé lors de la mission avec l'ONUDI pour le projet de pépinière de Fianarantsoa, d'autres participations peuvent rentrer également en ligne de compte. Il y a eu par exemple une association des exploitants et travailleurs du bois ou d'autres dans la construction de bâtiment ou le transport qui étaient prêtes à participer et à contribuer au projet dans leurs domaines d'activité respectifs. Ce résultat de l'approche participative adoptée est la preuve, s'il en est, de l'intérêt des acteurs potentiels. Ce qui a été vécu à Fianarantsoa, peut être, à notre avis extrapolé dans n'importe quelle région susceptible d'accueillir un tel projet.

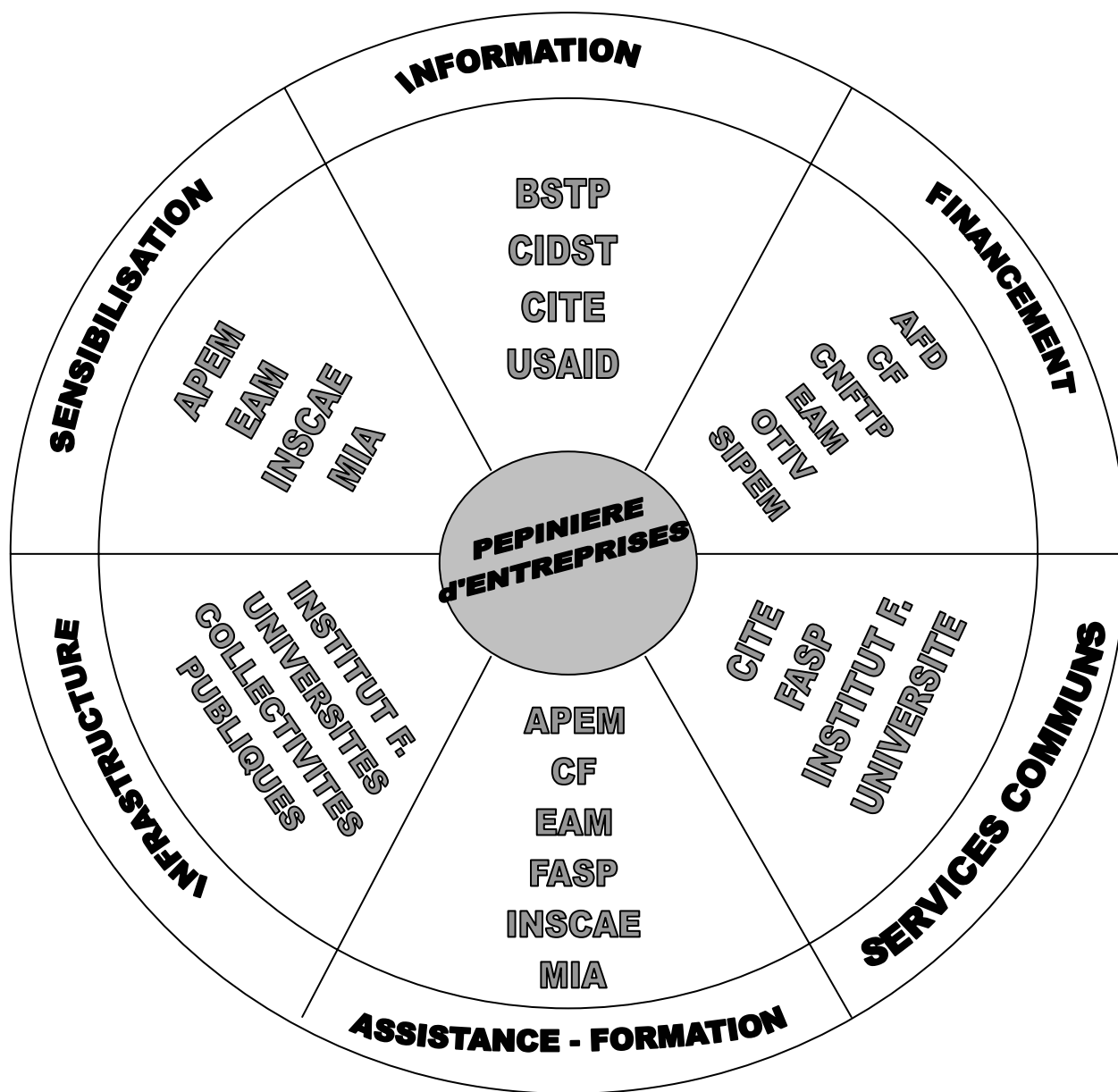
L'une des premières banques commerciales privées du pays ainsi que la communauté européenne nous ont spécifié, lors de l'entretien, qu'actuellement, une collaboration avec une pépinière d'entreprises ne rentre pas du tout dans le cadre de leurs activités.

La situation actuelle des participations des sponsors potentiels à un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar est résumée par la *figure 17*.

Abréviations utilisées pour la présentation des parties prenantes (page suivante).

AFD	Agence Française de Développement
APEM	Association pour la Promotion d'Entreprise à Madagascar
BSTP	Bourse de la Sous-Traitance et du Partenariat
CF	Coopération Française
CIDST	Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique
CITE	Centre d'Information Technique et Economique
CNFTP	Conseil National pour la Formation Technique et Professionnelle
EAM	Entreprendre A Madagascar
FASP	Fonds d'Appui au Secteur Privé
INSCAE	Institut National des Sciences Comptables et d'Administration d'Entreprises
INSTITUT F.	Les différents Instituts de Formation locaux
MIA	Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat
OTIV	Institution Financière Mutualiste
SIPEM	Société d'Investissement et de Promotion des Entreprises à Madagascar
USAID	United States Agency for International Development

Figure 17: Les parties prenantes potentielles du projet à Madagascar



Remarques :

- L'ONUDI est l'une des parties prenantes qui se trouve dans presque toutes les catégories
- Notons également que ces parties prenantes potentielles sont celles qui se prêtent à une implantation dans la province d'Antananarivo et celle de Fianarantsoa. Cette liste va se réduire à partir du moment où l'on vise une autre province car bon nombre de ces institutions ne sont pas représentées dans les autres provinces.

5.2.2 Les clients externes

Dans l'optique de la pérennisation et de l'autonomie financière de la pépinière d'entreprises, il est indispensable d'essayer de diversifier la clientèle de celle-ci afin de trouver d'autres sources de recettes. Les entreprises existantes qui peuvent recourir à l'un ou l'autre des services de la pépinière constituent la première catégorie de ces clients externes, viennent ensuite les investisseurs étrangers qui peuvent aussi s'intéresser à la pépinière d'entreprises.

5.2.2.1 Les entreprises existantes

L'analyse des besoins des entreprises déjà installées est un bon moyen de voir ce que pourra faire une pépinière d'entreprises pour y apporter des réponses. C'est une façon de varier les recettes d'exploitation et de ne pas dépendre uniquement des locataires et des éventuelles subventions des bailleurs de fonds. L'autre direction à explorer à travers les expériences vécues par cette catégorie de clientèle est la compréhension des besoins des créateurs d'entreprises. Elle permet ainsi de mieux concevoir l'offre de services de la future pépinière. Les tentatives effectuées auprès de cette catégorie de clientèle avec le questionnaire "demande de services" n'ont pas répondu aux attentes pour des raisons diverses:

- les questionnaires utilisés dans le cadre de la mission avec l'ONUDI ont été soit mal remplis par les répondants, soit mal administrés par le comité informel de pilotage avec le même résultat, à savoir l'impossibilité d'exploiter les questionnaires,
- nous avons également distribué nos propres questionnaires lors de notre dernier voyage sur terrain, mais très, très peu d'entreprises nous ont rendu le questionnaire. Un autre problème de taille s'est également posé, car on était presque obligé de faire de la porte à porte pour la distribution et la collecte des questionnaires.

D'une manière générale d'ailleurs, nous craignons que les deux raisons évoquées ci-dessus constituent un obstacle sérieux pour toute étude de faisabilité d'une pépinière d'entreprises dans l'une ou l'autre région de Madagascar chaque fois que l'on veut toucher les entreprises existantes. La liste de problèmes ou obstacles qui va suivre provient donc de quelques interviews directives (basées sur le questionnaire "demande de services") effectuées lors du passage d'une dizaine d'entreprises malgaches lors de la foire des marchés émergents à Genève en 1999.

- Une faiblesse de la capacité financière des petites entreprises pour cause d'inaccessibilité des crédits. Un problème qui limite la capacité compétitive de ces entreprises qui ne peuvent pas investir pour améliorer sa capacité de production. Le problème de trésorerie est assez fréquent et menace bon nombre d'entreprises.
- La recherche de débouchés constitue l'un des principaux problèmes. Ce fait est aggravé par la combinaison de deux phénomènes: le manque d'informations commerciales et la concurrence de plus en plus dure entre non seulement les locaux mais aussi avec les étrangers qui viennent de s'installer depuis l'ouverture économique du pays
- L'autre problème souvent cité est le fameux "deux poids deux mesures" entre les entreprises de droit commun et celles de la zone franche en faveur de ces dernières qui bénéficient de plusieurs avantages. Une situation qui entraîne une concurrence déloyale d'après certains entrepreneurs. Cette disparité existe même entre les entreprises du droit commun car parmi celles-ci, il y a quelques unes qui bénéficient de différentes sortes d'exonérations fiscales ou d'autres avantages.

- La formation constitue également un frein pour les entrepreneurs. Cette formation est définie comme insuffisante en nombre, inadéquate aux besoins et en plus coûteuse ou difficilement accessible (on doit souvent se déplacer dans la capitale pour se former). Ce problème de formation se pose non seulement pour les dirigeants qui veulent se former mais aussi au niveau du recrutement de la main d'œuvre qui manque souvent de qualification et de professionnalisme.
- La recherche de partenaires d'affaires fiables est un réel problème pour le développement, voire la survie des entreprises.
- Les tracasseries administratives ou les décisions arbitraires affaiblissent énormément la compétitivité des entreprises en activité.
- Les informations techniques ou commerciales sont difficilement accessibles.

Il est clair que l'analyse des entreprises existantes mérite d'être plus approfondie dans le cadre de la réalisation effective d'une implantation pour qu'elle soit vraiment représentative. Mais l'on peut doré et déjà dire que ces entreprises constituent une clientèle potentielle d'une pépinière d'entreprises pour:

- certaines formations et assistances techniques qu'elles cherchent avant tout auprès des cabinets d'études privés et certains organismes comme le FASP (cf. page 173). Les études de faisabilité d'un projet, les recherches de débouchés, les aspects juridiques et la comptabilité sont les formations les plus demandées par ces entreprises en activité,
- la logistique de conférence/réunion à l'image de ce qui se passe dans d'autres pays,
- les différentes sortes d'informations (fiscalité, réglementation, etc.) ainsi que la recherche de base de données techniques et commerciales,

En outre, ces entreprises existantes détiennent aussi des ressources dont la pépinière a besoin (fournisseurs de produits et services). Cependant, en parlant de ces entreprises, on ne peut pas passer à côté des entreprises du secteur informel qui ont leur importance dans l'économie Malgache (cf. paragraphe 5.1.4.4). Pour pouvoir faire le lien entre le secteur informel et ce que pourrait éventuellement apporter une pépinière d'entreprises, nous allons reprendre les principales difficultés rencontrées par ce secteur telles que l'enquête de MADIO (1995b) les a analysé.

- A l'instar des entreprises formelles, celles de l'informel souffrent encore plus du problème de débouchés car l'absence de barrières à l'entrée dans ce secteur accroît énormément la concurrence intra et extra-secteur.
- L'accès au crédit est très problématique au niveau de l'informel.
- Ce problème de crédit se répercute automatiquement sur des problèmes de production dans le secteur informel car il affecte l'approvisionnement en matières premières et tout ce qui concerne l'équipement/machines (pour cause de manque de liquidité).
- Le manque de place de travail ou de local adapté aux activités de certaines entités informelles constituent également des obstacles.
- Les problèmes d'organisation et de gestion ne sont pas considérés par les producteurs informels comme un vrai problème à leur développement de même que les problèmes administratifs (réglementation, impôt, etc.).
- La main d'œuvre du secteur manque de qualification, mais le problème apparaît plutôt pour les chefs d'établissements informels au niveau du manque de discipline et de l'instabilité de leurs employés.

En se basant sur ces quelques problèmes (non exhaustifs), nous pouvons dire qu'une pépinière d'entreprises pourrait constituer un bon outil de "formalisation" de l'informel, mais l'argument principal à utiliser auprès des informels doit avant tout se focaliser sur le financement. Les autres avantages de la pépinière en terme d'assistance et de conseil ou de local de travail adapté suivront automatiquement. Il est d'ailleurs intéressant de noter que c'est surtout le secteur d'activité informel lié au commerce qui minimise les problèmes de gestion et de la main d'œuvre, ce qui est tout à fait normal. Pour les autres branches d'activités ces problèmes restent entier.

Pour les entreprises existantes du secteur informel comme pour celles du secteur formel, le **service de domiciliation**, c'est-à-dire, avoir son siège officiel au sein de la pépinière d'entreprises tout en restant à l'extérieur de celle-ci constitue un atout certain.

5.2.2.2 Les investisseurs étrangers

Au même titre que les entreprises locales déjà en activité, les entrepreneurs étrangers pourront s'intéresser à l'un ou l'autre des services de la pépinière d'entreprises. A l'instar de ce qui se passe actuellement en Inde où les autorités ont créé des pépinières d'entreprises internationales, une pépinière d'entreprises offre plusieurs avantages aux entrepreneurs étrangers:

- investissement initial minimum en devenant locataire
- insertion facile et rapide dans le tissu économique local
- partenariat d'affaire fiable
- flexibilité totale en terme de retrait du marché local en cas de problème

Ces avantages ne sont pas exhaustifs mais donnent juste une idée de ce que peut faire une pépinière d'entreprises pour réduire au minimum les risques pour un investisseur étranger. Dans le cadre de notre recherche, aucune investigation n'a été faite en direction des investisseurs, mais cette catégorie de clientèle constitue tout de même une opportunité pour une pépinière d'entreprises.

5.2.3 Les entrepreneurs potentiels à Madagascar

Nous nous sommes surtout préoccupés des jeunes en fin de formation. Cette option n'est pas complète car on aurait aussi pu analyser les candidats potentiels qui travaillent actuellement dans les grandes entreprises publiques à privatiser. L'incertitude et le flou qui entourent la préparation de ces privatisations auprès des dirigeants de ces sociétés ont fait qu'il nous a été impossible d'y effectuer des enquêtes malgré quelques tentatives. Nous sommes cependant convaincu que les plans sociaux et les différentes indemnités qui accompagnent ces privatisations font que la politique de privatisation en cours constitue un potentiel certain en terme de locataires pour une pépinière d'entreprises.

5.2.3.1 Echantillonnage et Administration des questionnaires

Pour différentes raisons (accessibilité, facilité, temps à disposition, etc.), nous avons basé notre enquête concernant les entrepreneurs potentiels sur les étudiants de trois institutions de formation dans deux grandes villes. Le choix de la ville de Toamasina est expliqué par le fait que: l'Université de Gestion du pays se trouve dans cette ville, c'est également le plus grand port du pays donc elle possède une certaine potentialité économique et finalement le corapporteur de notre thèse enseigne dans cette ville. Nous avons

délibérément choisi de faire le minimum dans la capitale pour la simple raison qu'économiquement parlant tout est concentré dans la capitale; il est donc clair que si on peut faire quelque chose dans une autre ville, la capitale offrira encore plus d'opportunités. Les trois institutions de notre échantillon sont les suivantes:

- **INSCAE** - Institut National des Sciences Comptables et Administration d'Entreprises (Antananarivo): cet institut de formation professionnelle a été choisi pour la simple raison que c'est l'un des plus vieux et l'un des plus réputés au niveau national en matière de formation en administration d'entreprises. Notre passage pour distribuer le questionnaire coïncidait avec la période d'examen pour les participants aux formations. Après une discussion avec le directeur général de l'institut il a été convenu que ce serait lui-même qui allait assurer la distribution des questionnaires auprès d'un volet d'étudiants en Diplôme d'Etude Supérieure Spécialisée en techniques d'exportation et de commerce international.
- **ISPG** - Institut Supérieur Professionnel de Gestion (Toamasina): l'ISPG créé en 1996 avec l'appui de la Coopération Française est un établissement spécialisé et autonome de l'Université de Toamasina. Il dispense des formations supérieures professionnalisantes sur une durée de deux ans et possède actuellement deux départements d'études: Gestion des entreprises et des administrations d'un côté et Informatique de gestion de l'autre. Deux conférences-débat de sensibilisation sur les pépinières d'entreprises suivies d'une séance d'explication du questionnaire ont été effectuées auprès des étudiants en dernière année de formation de l'ISPG.
- **FACULTE DE GESTION** (Université de Toamasina): deux conférences-débat auprès des étudiants en deuxième et en dernière année ont précédés la distribution des questionnaires à la fin de chaque conférence. Quelques questionnaires ont été distribués aux étudiants en deuxième année de gestion, car certains étudiants de cette promotion vont devoir quitter l'université et se lancer tout de suite dans la vie active.

L'administration en face-à-face a été adoptée pour ces questionnaires avec la fixation d'un délai de quelques jours pour les remplir. Le respect des délais n'était pas toujours évident et nous avons dû nous y prendre à plusieurs reprises pour avoir les 54 réponses.

5.2.3.2 Taux de réponses

Sur les 124 questionnaires distribués, 54 nous ont été rendus et 50 ont été retenues pour l'analyse, soit un taux de réponses de 40,32%. Les différents taux pour chaque institution sont regroupés dans le *tableau 18* ci-dessous.

Tableau 18: Répartition des questionnaires entrepreneurs potentiels

INSTITUTIONS	Questionnaires distribués	Réponses obtenues	Taux de réponses par institution	Taux de réponses global
INSCAE	29	13	44,83%	26%
ISPG	45	20	44,44%	40%
UNIVERSITE	50	17	34,00%	34%
TOTAL	124	50		100%

5.2.3.3 Caractéristiques des répondants

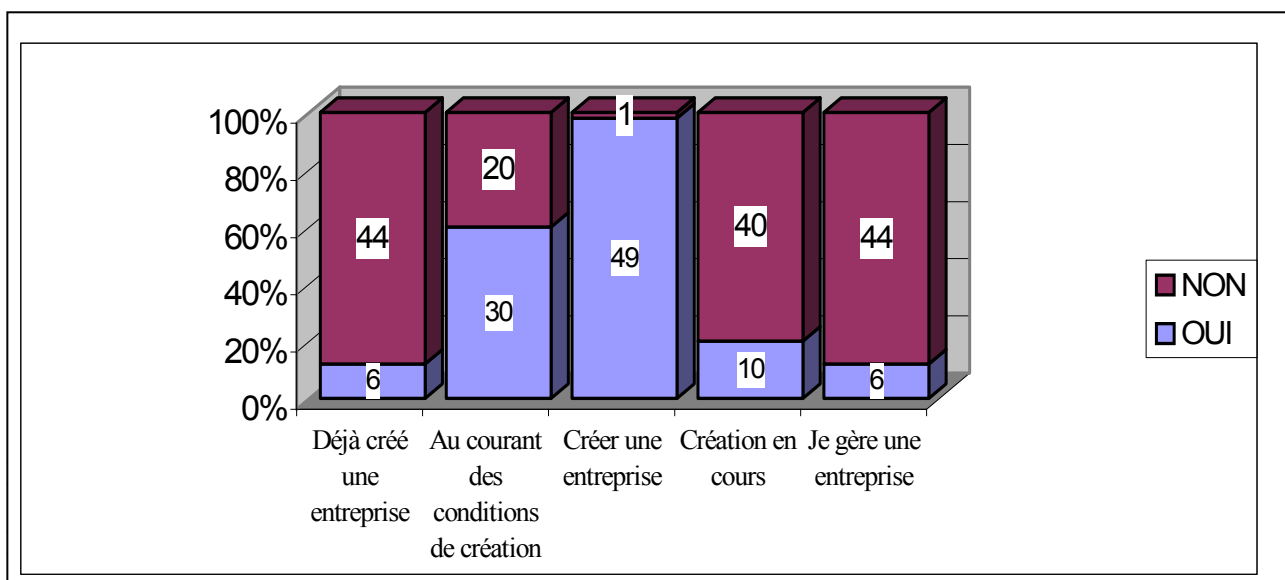
- Vu l'échantillon d'étudiants pris en considération dans le cadre de cette enquête, les répondants qui ont moins de 30 ans représentent 90% des réponses. Les 10% restants sont occupés par la tranche d'âge entre 31 et 40 ans.
- Cette même proportion se retrouve au niveau de la situation familiale des répondants avec un taux de 86% de célibataires et 14% de marié(e)s.
- 58% des répondants sont de sexe masculin contre 42% de sexe féminin.
- 24% des répondants résident dans la capitale contre 76% à Toamasina.
- Les étudiants exerçant une activité professionnelle constituent 26% des réponses.

5.2.3.4 Projet de création d'entreprise

- Un premier coup d'œil sur les réponses à la série de questions se rapportant à la création d'entreprise peut être focalisé sur les 98% des répondants qui ont l'intention de créer une entreprise dans un laps de temps de cinq ans. Ce taux intéressant pourrait juste nous inciter à dire qu'il y a une potentialité certaine en terme de locataire de la future pépinière. Il est tout de même utile de remarquer qu'il est facile de dire qu'on a l'intention de créer une entreprise, mais lorsqu'on doit vraiment y réfléchir ou lorsqu'on est réellement en face des différents obstacles on peut aussi facilement changer d'avis. Ce taux, par exemple, peut déjà être relativisé en disant que plus de 16% de ceux qui disent vouloir créer une entreprise n'ont pour le moment aucun projet. Une autre lecture plus approfondie montre que la majorité des 12% des répondants qui ont déjà créé une entreprise ou les 12% qui gèrent actuellement une entreprise proviennent en grande partie des répondants qui sont en formation à l'INSCAE. A notre avis on peut ainsi en tirer deux conclusions: primo, c'est dans ce genre d'institution de formation qu'on doit axer nos campagnes publicitaires et les efforts de recrutement pour les futurs locataires d'une pépinière d'entreprises et secundo, ce fait montre également un certain besoin en formation des entrepreneurs en activité. Ce dernier point est à approfondir dans le cadre d'une phase de réalisation d'un projet d'implantation d'une pépinière en réalisant ce genre de questionnaire dans les autres institutions de même type et dans les différents volets de formations existant au sein des différentes institutions.
- Ce sont les 20% qui sont en train de vivre l'expérience d'une création d'entreprise qui constituent dans un premier temps la cible potentielle d'une pépinière d'entreprises (cf. *figure 18* ci-dessous). Les universités, quant à elles, montrent que les futurs sortants ont des projets de création d'entreprises. La pépinière doit tenir compte de cette population-cible dans la conception de ses services afin de faciliter la concrétisation de ces projets

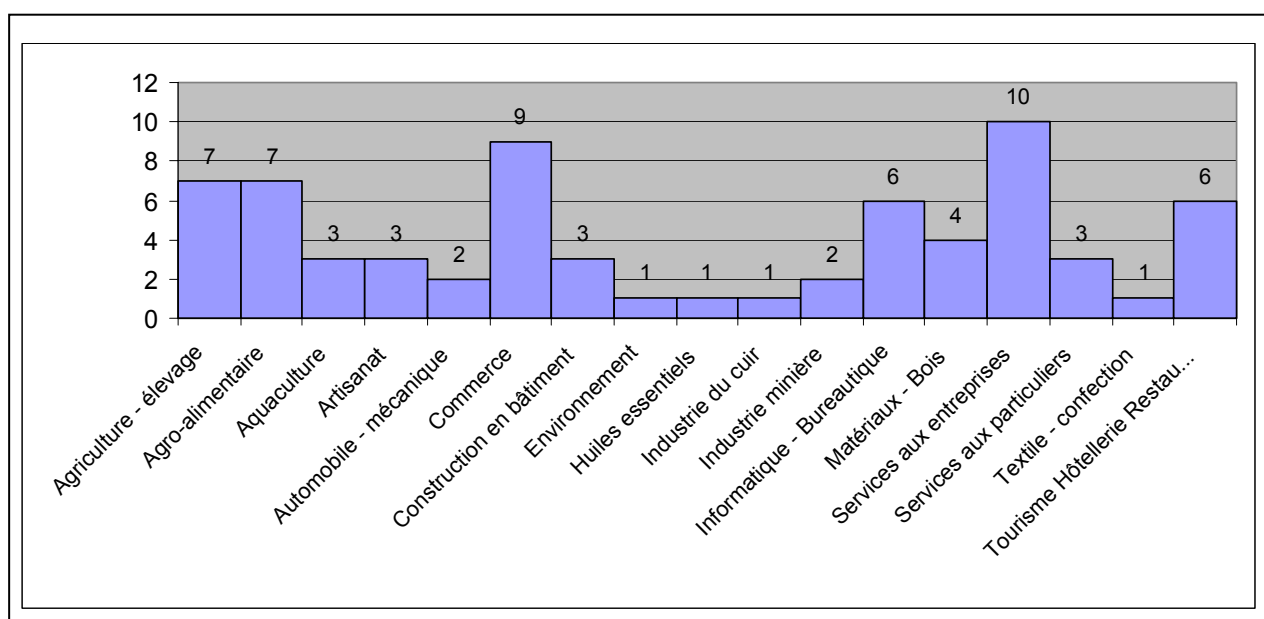
pour qu'ils ne restent pas seulement dans le domaine de l'idée. La pépinière doit en fait militer pour le passage à l'acte de ces candidats entrepreneurs pour devenir de vrais entrepreneurs. La sensibilisation faite par la pépinière doit donc motiver ces jeunes à aller jusqu'au bout de leurs idées de création d'entreprise.

Figure 18: Les différents projets de création d'entreprise des entrepreneurs potentiels



- Une moyenne de 1,6 projets par personne est constatée au niveau de ceux qui sont en cours de création d'entreprise et ceux qui ont l'intention d'en créer. C'est le secteur des services qui a la préférence de ces entrepreneurs potentiels. Les détails des secteurs d'activités préférés des répondants sont représentés dans la *figure 19* ci-dessous. Une situation qui va en direction d'une pépinière d'entreprises généraliste.

Figure 19: Secteur d'activité correspondant aux projets des entrepreneurs potentiels



- Les autres secteurs d'activités comme l'agriculture, l'agro-alimentaire, l'artisanat, l'aquaculture, la construction en bâtiment ou les matériaux de construction et le bois qui ne peuvent pas à priori être hébergés dans une pépinière d'entreprises offrent une autre opportunité pour la future pépinière. Elle peut ou doit en effet offrir un **service de domiciliation**, c'est-à-dire que la pépinière va constituer en quelque sorte la vitrine de ces entreprises qui y possèdent leur siège. Cette domiciliation est souvent complétée par la mise à disposition de ces entrepreneurs d'un bureau pour leurs rendez-vous d'affaires. Des services spécifiques tels que la prise en charge de la comptabilité ou d'autres conseils spécialisés pourraient également être mise en place pour ces secteurs.

5.2.3.5 Stade d'évolution actuelle du ou des projets

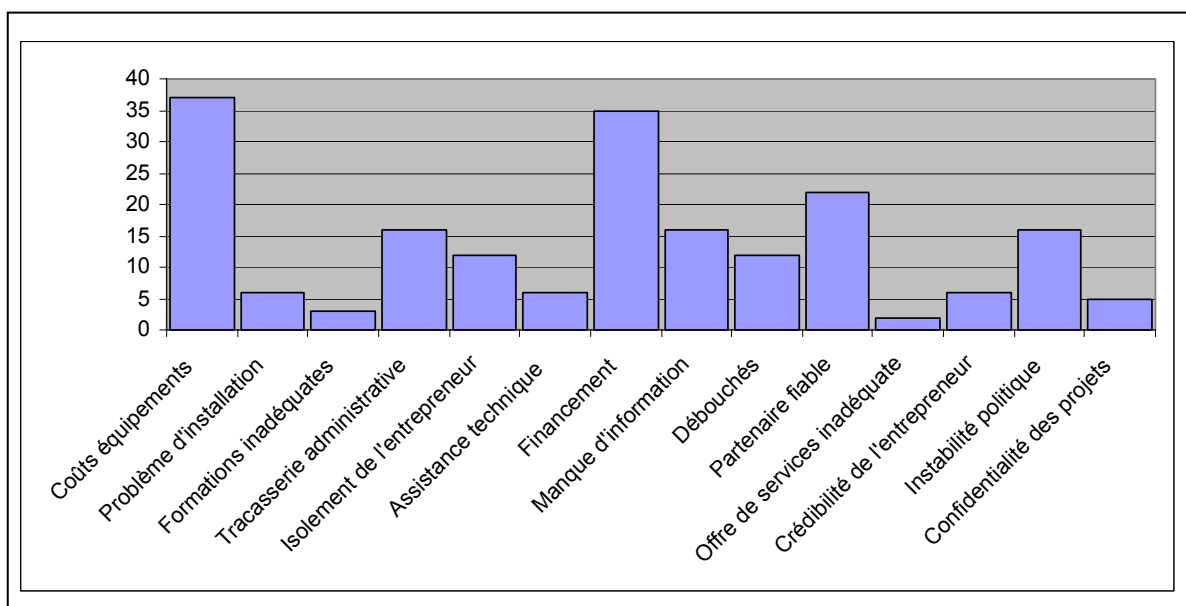
Dans le but de voir l'utilité de la pépinière d'entreprises dans un premier temps et de voir par la suite l'accent à mettre en terme de services à offrir au sein de celle-ci, trois évaluations sur l'état du projet ont été réalisées. Des évaluations sur **l'état actuel du projet**, sur le **stade de maturité financière du projet** et sur la **maturité de l'organisation** (en terme d'associés et de ressources humaines). Afin de pouvoir mieux comparer et analyser les réponses à ces questions, nous nous sommes uniquement basés sur le premier projet des candidats potentiels quand ils en ont plusieurs.

- 14,28% de ceux qui veulent créer une entreprise dans le futur ne présentent pour le moment (presque à la fin de leur formation) aucun projet. 36,73% des répondants en ont un et 48,99% en ont deux.
- Pour plus de la moitié (57,14%) des candidats potentiels, le projet n'est qu'au stade de l'idée et seuls 12,24% ont effectué leurs études de marchés.
- Quant au stade de maturité financière des projets, seuls 32,65% ont effectués leurs évaluations des besoins financiers. 12,24% des candidats potentiels assurent pouvoir apporter les capitaux nécessaires et une petite frange de 4,10% seulement peuvent compter sur un financement extérieur qui n'est malheureusement pas précisé dans ce cas. Cette analyse, bien que sommaire, du stade de maturité financière des projets montre qu'il faut mettre en place un service d'assistance financière en terme d'évaluation des besoins et montage financiers. La pépinière se doit d'assurer ces services pour pouvoir garantir son succès.
- En ce qui concerne la constitution de l'équipe pour le projet: 59,18% des candidats entrepreneurs potentiels se retrouvent tout seuls; 14,28% sont en phase de sélection des associés; 12,24% ont déjà créé leurs équipes d'associés et les 14,30% se partagent entre ceux qui ont déjà recruté leurs collaborateurs et ceux qui sont en train de le faire. Une formation ou assistance en gestion des ressources humaines constituent donc une nécessité pour la majorité.
- Ces différents points nous montrent que le degré de préparation des projets de la part des créateurs potentiels d'entreprises en comparaison de ce que l'on demande habituellement pour un business plan comme critère d'entrée reste très faible. Une assistance dans les différentes phases de montage de projet de création d'entreprise est donc un besoin de ces candidats potentiels ainsi que les contrôles et suivis étroits du projet. Et l'on peut dire, sans l'ombre d'une hésitation, qu'une pépinière d'entreprises peut être très bénéfique à ces entrepreneurs potentiels, car elle peut regrouper toutes ces assistances à des coûts financiers et temporels avantageux pour les locataires.

5.2.3.6 Obstacles à la création d'entreprise

- En combinant les trois principaux obstacles à la création d'entreprises à Madagascar selon ces candidats entrepreneurs potentiels, les **coûts des équipements de démarrage** et le **financement** arrivent largement en tête, suivis par le **problème de recherche d'un partenaire fiable**. L'instabilité politique et les tracasseries administratives ou le manque/rétention d'information suivent à niveau égal.

Figure 20: Les principaux obstacles pour les entrepreneurs potentiels



Ce classement des obstacles de la *figure 20* ci-dessus permet de bien préparer la promotion de la pépinière d'entreprises car en dehors de l'instabilité politique, elle peut travailler sur les autres obstacles principaux que peut rencontrer la création d'entreprises.

5.2.3.7 Concept de pépinière d'entreprises

- Les réponses à la question sur la connaissance du concept de pépinière d'entreprises sont biaisées dans la mesure où nous avons d'abord réalisé des conférences sur le concept avant de distribuer les questionnaires. Le taux de 76% correspondant à la réponse OUI à cette question n'est donc pas utilisable dans ce cas. Au début de chaque conférence nous avons toujours posé la question de savoir si les répondants connaissaient ou s'ils avaient déjà entendu parlé de ce qu'on appelle une pépinière d'entreprises. Une totalité des réponses négatives est plus proche de la réalité à notre avis et exige un bon et un sérieux programme de sensibilisation et de promotion auprès des candidats potentiels.
- Les répondants aux questionnaires sont à 100% partants pour devenir locataires d'une future pépinière d'entreprises. Ce taux montre l'intérêt pour un projet de pépinière d'entreprises, mais c'est également un taux qui nous rend sceptique et vigilant. Nous craignons en effet l'existence d'une incompréhension ou d'une confusion entre le système payant de la pépinière d'entreprises et les différents projets d'aide (gratuits)

comme on a l'habitude de voir dans les pays du tiers monde. Ce souci a d'ailleurs été confirmé lors des ateliers de sensibilisation que nous avons menés dans le cadre de la mission de l'ONUDI à Fianarantsoa et lors de nos recherches sur terrain.

- L'évaluation de l'importance des services offerts par une pépinière d'entreprises met en pôle-position la recherche de financement, la recherche d'informations et celle de débouchés suivies des autres services spécialisés. Les services communs (salle de réunion, laboratoire, cafétéria etc.) et les services de conciergerie et de gardiennage se trouvent en dernière position, devancés à peine par la location d'espace de travail. Cette évaluation montre l'importance que les candidats entrepreneurs accordent à tout ce qui est conseils et services d'assistance pour la création et l'exploitation d'une entreprise. Cette évaluation montre encore une fois l'importance qu'on doit attribuer au financement. L'autre point à développer par rapport à cet aspect de financement est l'obligation de mettre en place une collaboration étroite avec une institution financière.
- Quant aux trois principaux modes de paiement des services d'une pépinière d'entreprises on relève que le paiement des services selon l'utilisation effective (42% des répondants) est suivi de près par le mode de paiement combinant un forfait et un paiement supplémentaire selon les besoins en services spécifiques.
- Les réponses à la question concernant la région d'implantation éventuelle placent en tête la capitale Antananarivo suivie de Toamasina. Bien que les six provinces soient représentées au niveau des répondants, il est intéressant de voir que la province de Toliary n'est jamais citée comme région d'implantation probable d'une pépinière d'entreprises. Fianarantsoa a été citée une fois seulement. Une situation qui peut montrer une certaine rationalité des répondants qui pensent tout de même à la faisabilité du projet aux dépens de sa province d'origine et qui montre aussi que même pour eux une pépinière d'entreprises n'est pas faisable partout.
- En ce qui concerne la distance probable que les candidats entrepreneurs sont prêts à parcourir pour s'installer ou pour bénéficier des services offerts par une pépinière d'entreprises, il y a tout de même 10% qui sont pour une distance de plus de 200 km, 62% se limitent à moins de 50 km et 28% pour une distance comprise entre 51 et 200 km. Les grandes distances sont à mettre à l'actif des gens originaires des régions assez éloignées. Un fait tout à fait normal, puisque eux-mêmes ont parcouru une grande distance pour pouvoir suivre leur formation actuelle.

5.2.4 La Diaspora malgache

La diaspora malgache est constituée des Malgaches qui sont à l'étranger pour des raisons et des durées différentes. Des Malgaches qui ont créé et animé des forums de discussion sur internet et qui y discutent souvent de ce qui se passe dans le lointain pays d'origine. C'est la participation à ce forum qui est à l'origine de notre idée d'analyser et d'explorer du côté de la diaspora malgache afin de voir si elle peut constituer une partie prenante potentielle pour une pépinière d'entreprises. Nous avons en effet remarqué que le sujet de la création d'entreprise ou de l'investissement au pays en général était un sujet récurrent dans ces forums. Un questionnaire électronique a été ainsi réalisé et envoyé auprès des participants à ces forums de discussion. Les résultats sont présentés ci-après.

5.2.4.1 Taux de réponse

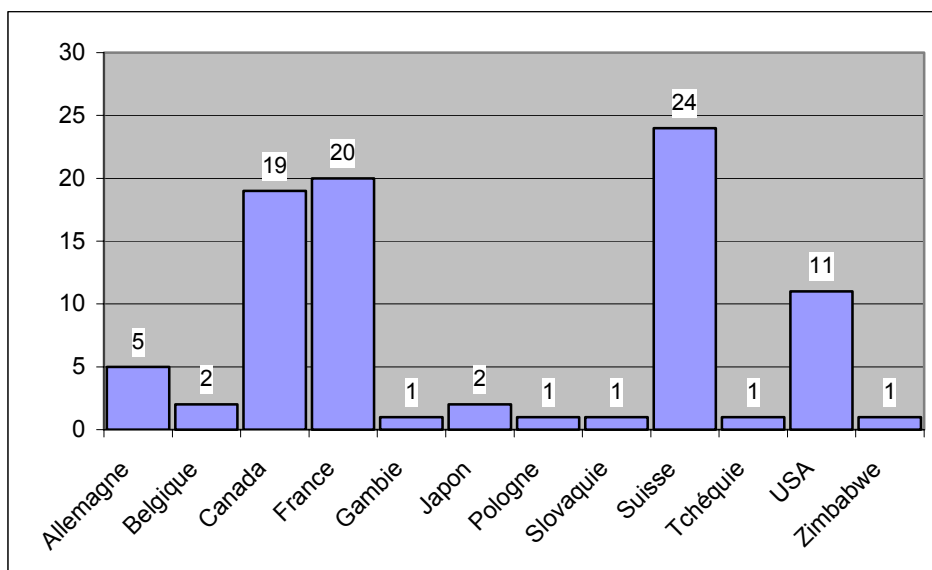
Pour cette étude exploratoire, nous nous sommes basés sur l'annuaire électronique des Malgaches à l'étrangers participants aux forums de discussion sur internet ainsi que sur quelques adresses électroniques privées. Sur les 674 questionnaires envoyés dans 41 pays des quatre continents, 213 ont été retournés à l'expéditeur pour cause d'invalidité d'adresses et finalement nous avons obtenu 88 réponses exploitables, soit un taux de réponse de 19,09%. Un taux qui ne correspond pas au taux de 25% attribué normalement aux enquêtes en ligne (Burke et al., 1999) mais qui peut être relativisé pour les raisons suivantes:

- des problèmes techniques rendant impossible l'accès à la page internet hébergeant le questionnaire ont pénalisé certains répondants. Quelques réponses envoyées ne sont jamais arrivées à destination (problème de recouvrement des données sur internet). Les messages reçus dans ce sens de la part de ces répondants nous permettent d'avancer un taux de perte des réponses avoisinant les 11% des réponses obtenues.
- Un autre problème est lié à l'utilisation même de ces adresses électroniques pour l'envoi des questionnaires. Il y a en effet, d'après l'adresse (nom, provider, pays) des familles dont chaque individu possède une adresse. Une situation qui gonfle l'échantillon pour rien car avec un peu de chance, seul le père de famille répond au questionnaire.
- Cette étude exploratoire est délibérément tournée vers les malgaches résidants à l'étranger sans aucun autre critère de distinction, ce qui fait que la maîtrise de l'échantillon est assez faible. Nous avons mis un compteur qui comptabilise ceux qui viennent vraiment ouvrir le questionnaire sur la page internet. En tenant compte de ces visites effectives et les réponses obtenues on arrive à un taux de réponse de 30%.

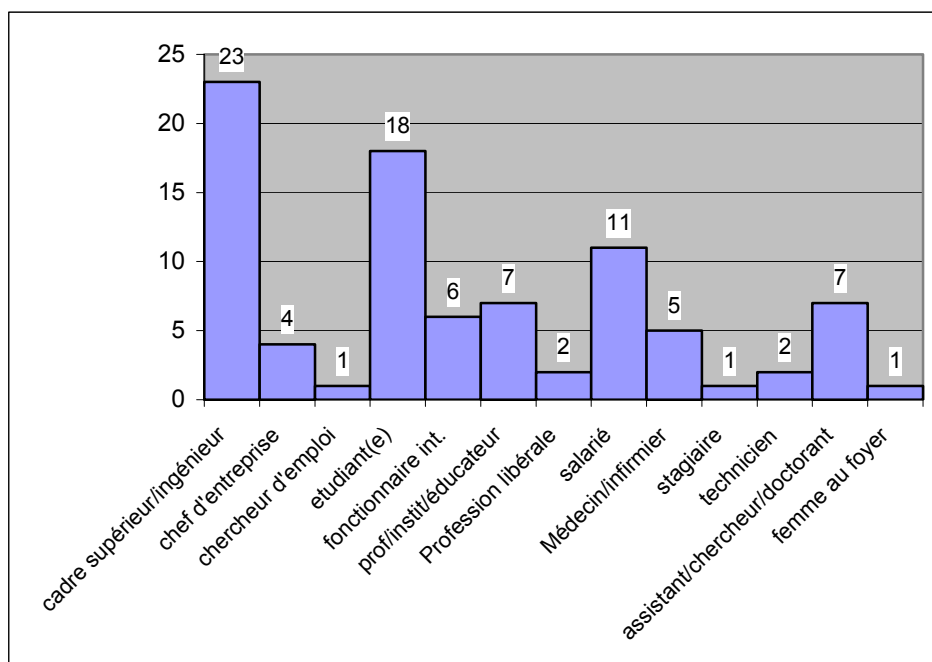
Bref, l'enquête en ligne était une expérience qui nous intriguait dans cette étude exploratoire, mais elle nous permet par la suite de mieux peaufiner et de mieux cibler les gens qui sont vraiment intéressés par le projet. Le questionnaire était laissé ouvert sur le site pendant deux mois et demi et nous avons effectué deux relances.

5.2.4.2 Caractéristiques des répondants

- Sur les 41 pays de destination de nos questionnaires, seuls 11 pays sont représentés au niveau des réponses soit 26,82%, mais il faut remarquer que dans une vingtaine de pays, nous n'avons pu envoyer qu'un questionnaire ou deux par pays. La répartition par pays des questionnaires envoyés se trouve en *annexe 13*. Les pays possédant plus d'expériences en matière de pépinière d'entreprises (USA, Canada, France) représentent 54,5% des réponses obtenues, suivie de la Suisse avec 27,27% et finalement les autres pays représentent 18,23% des réponses. Les quatre continents sont représentés par l'Afrique et l'Asie qui occupent chacune 2,27% des réponses, l'Amérique du Nord 34,10% et l'Europe 61,36%. Le questionnaire électronique est très intéressant à ce niveau car le problème des distances géographiques ne constitue plus un obstacle en terme de coûts ou de délais de réponses.

Figure 21: La répartition des répondants "Diaspora" selon leurs pays de résidence

- Au niveau de l'âge des répondants, la catégorie censée receler théoriquement le plus de candidats potentiels à la création d'entreprise, soit ceux qui se trouvent entre 20 et 40 ans, représente 65% des réponses. 65,67% d'entre eux voient la pépinière comme une incitation à investir au pays et 67,30% de ceux-ci veulent participer au projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises.
- 22% des réponses proviennent des femmes contre 78% des hommes.
- Les différentes professions sont représentées, de la femme au foyer au chef d'entreprise en passant par les étudiants, il y a même un chercheur d'emploi. Les ingénieurs, souvent cités comme étant généralement à la base de la création d'une pépinière d'entreprises, représentent 26% des réponses. Les étudiants et les universitaires (chercheurs, doctorants, professeurs) arrivent en seconde position avec un taux de 19,31%. Ces deux catégories sont d'ailleurs en tête en terme de volonté de participer au projet ou même de devenir éventuellement locataires. Elles trouvent également l'implantation d'une pépinière d'entreprises comme une incitation à investir au pays. La répartition des répondants au questionnaire selon leurs professions est représentée dans la *figure 22* ci-après.

Figure 22: La répartition des répondants "Diaspora" selon leurs professions

- L'analyse des réponses à la question: "Depuis combien de temps avez-vous quitté Madagascar ?" nous permet de faire les remarques suivantes:
 - 56,82% des répondants ont quitté Madagascar depuis plus de 10 ans et cette frange des répondants correspond à 59,10% de ceux qui veulent créer une entreprise au pays. Les mêmes proportions sont observées chez ceux qui veulent créer une entreprise dans le pays d'accueil mais en relations d'affaires avec Madagascar. C'est également cette catégorie qui regroupe la majorité de ceux qui ont un projet en cours (73,30%).
 - 56,72% de ceux qui ont quitté le pays depuis plus de 10 ans trouvent qu'une pépinière d'entreprises pourrait les inciter à venir investir au pays. Ils représentent également 55,77% de ceux qui veulent participer à un tel projet.

En général on peut dire que ceux qui ont quitté le pays depuis un certain temps se retrouvent chaque fois en tête en terme de volonté d'investir ou de participer au projet.

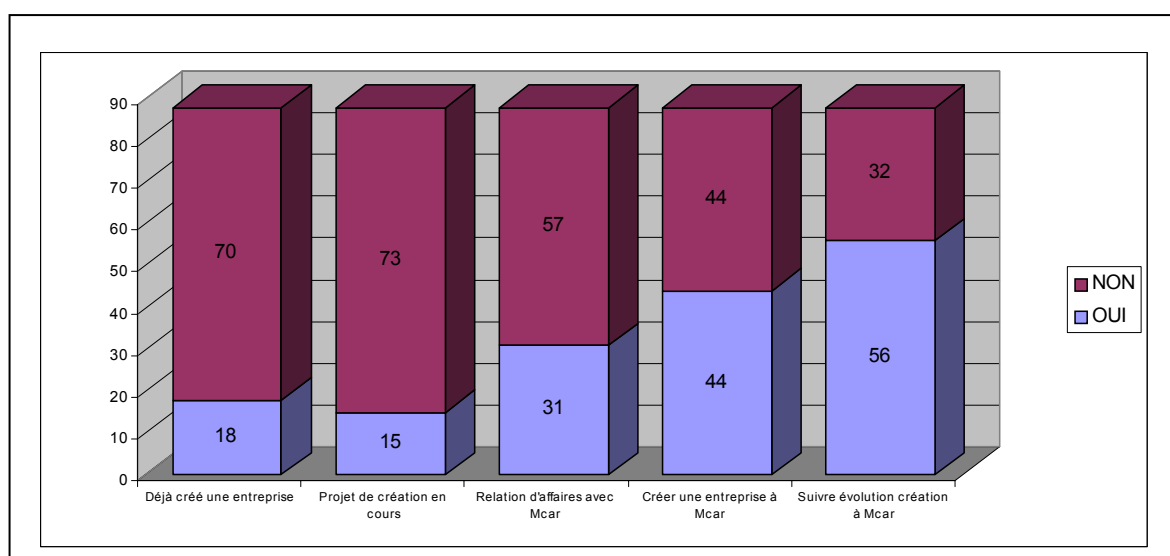
- La dernière question nous a permis de constater que 77% des répondants souhaitent avoir un feedback sur notre recherche.
- 53,41% des répondants ont répondu au questionnaire sur la base de leurs expériences personnelles. 13,64% sur la base des expériences d'une connaissance ou d'un proche et 32,95% ont répondu sur la base de documents, de publications ou d'informations trouvées dans les médias.

5.2.4.3 Projet et obstacles à la création d'entreprise à Madagascar

- La série de questions relatives à la création d'entreprise à Madagascar nous a permis de constater que 20,45% des répondants y ont déjà créé une entreprise (qui n'est plus en activité actuellement) et 17,04% sont en train d'y créer une entreprise. 63,63% des

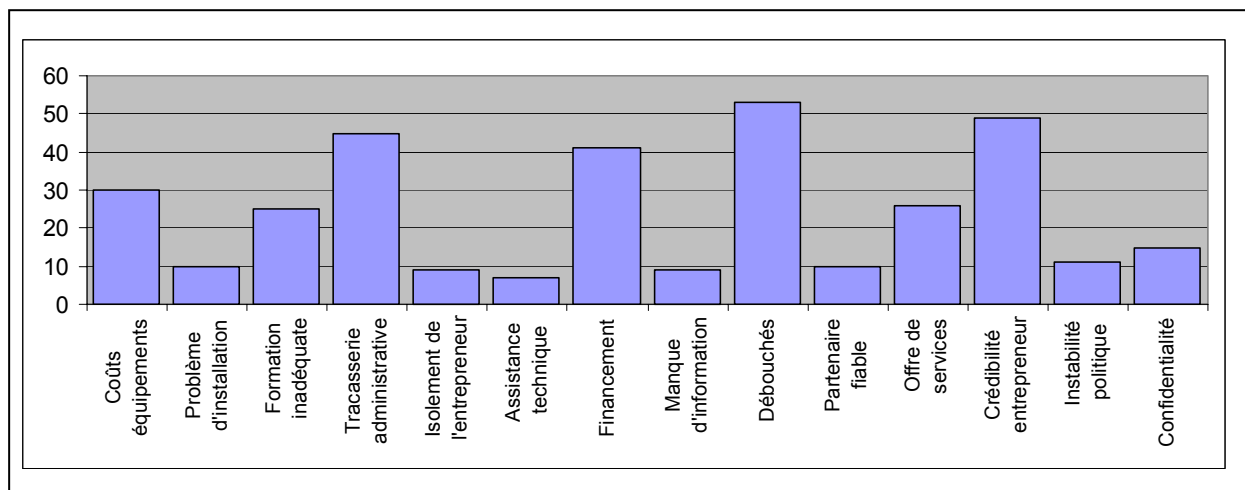
répondants essaient de suivre l'évolution du contexte de création d'entreprise à Madagascar depuis leur lieu de résidence ce qui montre tout de même un intérêt certain sur ce domaine. La *figure 23* représente ces différentes situations des projets de création d'entreprise de la part des répondants de la diaspora. La durée de 3 à 5 ans posée dans les deux questions sur l'intention de créer une entreprise est une durée qui permet des changements d'avis, mais on peut tout de même dire que l'implantation d'une pépinière d'entreprises pourrait influencer ces réponses. 35,22% des répondants veulent ainsi créer une entreprise dans leur pays de résidence actuel mais en relation d'affaires avec Madagascar et 50% des répondants veulent créer prochainement une entreprise à Madagascar.

Figure 23: Les différents états des projets de création d'entreprise de la Diaspora



- Les quatre principaux obstacles à la création d'entreprises à Madagascar vus par la diaspora malgache sont, dans un ordre décroissant: la **recherche de débouchés**, la **crédibilité de l'entrepreneur**, les **tracasseries administratives**, le **financement**. Des obstacles qui rentrent tout à fait dans les compétences ou les domaines d'actions d'une pépinière d'entreprises. Ils constituent ainsi un bon outil pour la préparation d'une promotion et la sensibilisation auprès de cette catégorie de clientèle potentielle.

Figure 24: Les principaux obstacles à la création d'entreprise selon la Diaspora



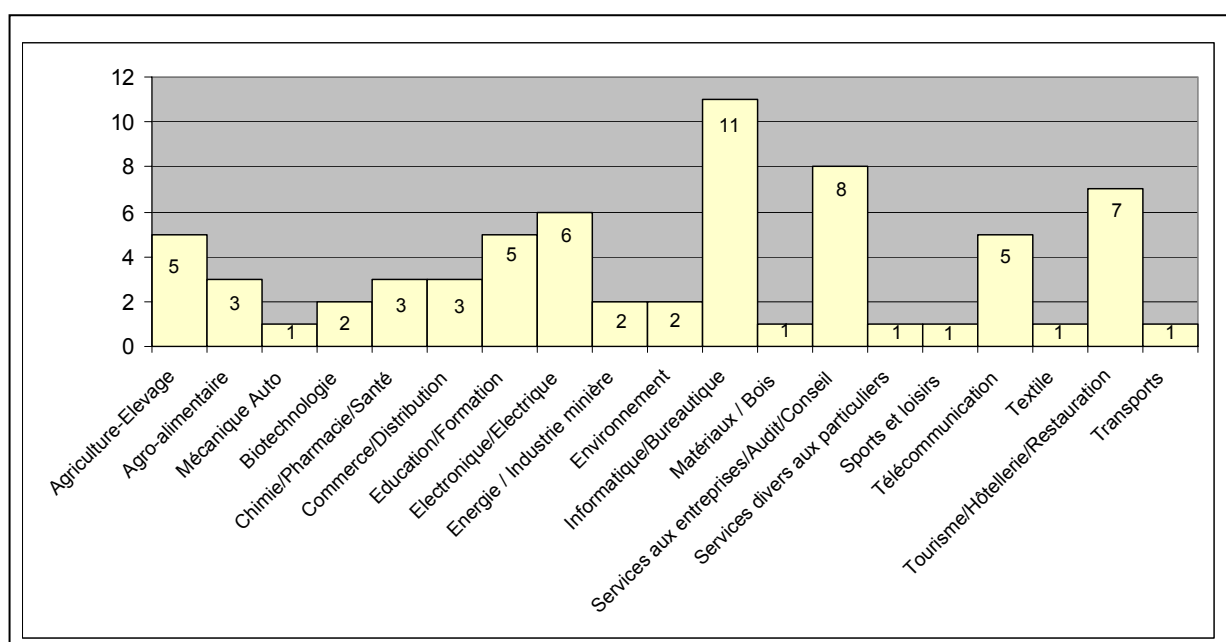
5.2.4.4 Pépinière d'entreprises et investissement à Madagascar

- Le taux de 64,78% correspondant aux répondants qui ne connaissent pas le concept de pépinière d'entreprises montre l'étendue de l'effort à faire en terme de sensibilisation et de promotion auprès de cette catégorie de clientèle.
- Après avoir vu une petite explication de ce qu'est une pépinière d'entreprises 76,13% des répondants ont jugé l'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar comme un facteur qui pourrait les inciter à y investir. 65,90% des répondants seraient même intéressés à rentrer dans une pépinière d'entreprises.

	OUI	NON
Incitation à investir	76,13 %	23,87 %
Devenir locataire	65,90 %	34,10 %

- Les réponses à la question sur les secteurs d'activités qui intéresseraient éventuellement les candidats entrepreneurs potentiels sont représentées dans la *figure 25* suivante. Le secteur des services attire la majorité de répondants.

Figure 25: Les secteurs d'activités potentiels intéressant la Diaspora



- Quant aux trois modes de paiement des services offerts par une pépinière d'entreprises proposés aux répondants, leur préférence va en premier au paiement sur la base de l'utilisation effective du service pour 45,45%. Le paiement d'un forfait correspondant à un quota de prestations définies à l'avance atteint 23,86% et la combinaison des deux modes de paiement (précédents) rassemble la préférence des 30,68% des répondants.

5.2.4.5 Services offerts par une pépinière d'entreprises

- L'importance donnée par les répondants aux différents types de services disponibles auprès d'une pépinière d'entreprises place **les services spécifiques d'assistance** (étude de marché, recherche de financement, débouchés, information, partenariat fiable, mise en réseau) **et de conseils** (juridique, fiscal, douanier, marketing, gestion) en première

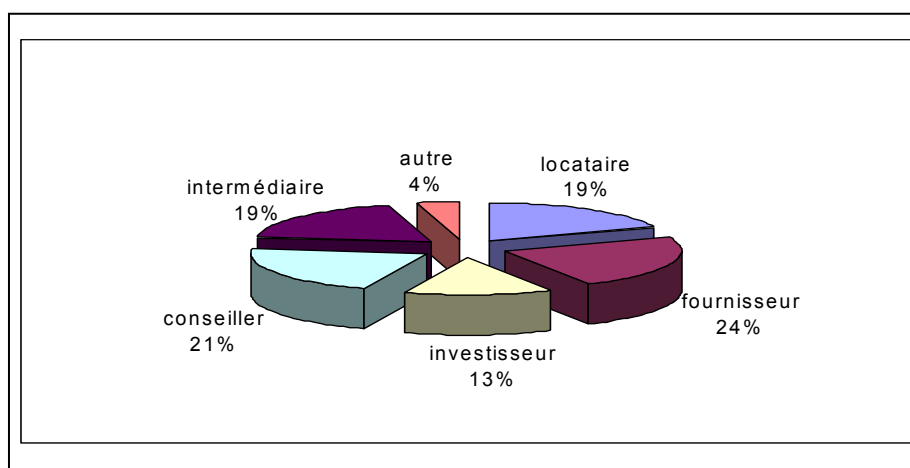
position. Viennent en fin l'**infrastructure** (location d'espace de travail) et **les services communs** (conciergerie, secrétariat, comptabilité, espaces communs).

- Ce classement des services par ordre de préférence entraîne une remarque intéressante. En effet, dans les pays industrialisés c'est plutôt l'inverse, les entrepreneurs sont attirés par les pépinières pour les infrastructures et les services communs et ils se débrouillent souvent seuls dans tout ce qui est service spécifique. Cet élément pourrait constituer une spécificité d'une pépinière d'entreprises à Madagascar mais ce résultat doit être confronté avec l'analyse des besoins des entrepreneurs déjà en activité et les réponses des entrepreneurs potentiels à Madagascar. En tout cas, la conception des prestations de la pépinière doit tenir compte de cet élément dans l'optique du remplissage. Les compétences à rechercher pour la constitution du réseau de fournisseurs de services doivent être également axées sur cette première constatation.

5.2.4.6 Participation à un projet de pépinière d'entreprises à Madagascar

- Bien que le projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar tel qu'il est présenté aux répondants soit très sommaire et que beaucoup de précisions fassent défaut, notre ballon d'essai sur l'éventuelle participation des gens à ce genre de projet dépasse toutes nos espérances. 56,81% des répondants ont en effet montré leur volonté de participer à ce genre de projet. Une partie non négligeable attend de voir la suite du projet avant de se prononcer. La *figure 26* ci-dessous montre la répartition de ces différents genres de participation.

Figure 26: Les différentes sortes de participations de la Diaspora à un projet de pépinière d'entreprises à Madagascar



- Quant aux raisons évoquées pour ne pas participer à ce genre de projet, les **raisons personnelles** (problème de disponibilité, manque de moyen financier, participation à d'autres projets) reviennent le plus souvent. Il y a ensuite des **raisons plutôt contextuelles** (absence durant une certaine période du pays, peur de l'instabilité politique et des récupérations du projet par les responsables politiques locaux) et finalement quelques-uns avancent des **raisons culturelles** en invoquant le fait que la culture malgache ne pourrait pas correspondre à la philosophie de partenariat ou de réseau du concept de pépinière d'entreprises.

- Les remarques et précisions apportées par les répondants sur leur éventuelle participation au projet sont regroupées et résumées dans le *tableau 19* ci-après. Ces remarques sont d'ailleurs assez cohérentes avec les réponses en général. Une volonté de réussir un tel projet est aussi palpable au niveau des différentes remarques.

Tableau 19: Précisions sur les participations éventuelles de la diaspora

PARTICIPATION	REMARQUES/PRECISIONS SUR LES PARTICIPATIONS
FOURNISSEURS DE SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> - Formation en terme de qualité - Etude de faisabilité d'une entreprise - Formation dans le domaine pharmaceutique - Formation dans le domaine artisanal - Formation et aide dans le domaine de la microtechnique et électrotechnique - Information dans le domaine du networking - Formation en secrétariat - Informations dans le domaine du tourisme
INVESTISSEURS	<ul style="list-style-type: none"> - Actionnaire seulement - Actionnaire et dirigeant
CONSEILLERS	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et mise en place d'un système de qualité - Conseils et mise en place du réseau informatique - Conseil et participation à l'étude de faisabilité - Dans le domaine du commerce international et les démarches douanières - Conseils par rapport au suivi d'un incubateur technologique
INTERMEDIAIRES	<ul style="list-style-type: none"> - Interface entre la pépinière à Madagascar et les pays de résidence actuelle des répondants - Interface avec les organismes internationaux si nécessaire
AUTRES	<ul style="list-style-type: none"> - Observateurs au départ et s'impliquer après - Conseils gratuits en informatique au démarrage du projet - Conseils de gestion durant la phase de démarrage du projet

5.2.4.7 Région d'implantation:

- La colonne "Origine" du *tableau 20* suivant résume les différents pourcentages par province d'origine des répondants où l'on peut dire que les six provinces sont représentées mais la majorité (77,2%) est originaire de celle d'Antananarivo. La colonne "Implantation" quant à elle présente les réponses à la question posée sur la région d'implantation éventuelle d'un tel projet. On retrouve à peu près les mêmes proportions observées par rapport aux origines mais un répondant sur six (14,8%) n'ont pas de préférence particulière pourvu qu'on implante la pépinière d'entreprises dans une région où il y a du potentiel.

Tableau 20: Province d'origine et implantation éventuelle du projet

PROVINCE	ORIGINE		IMPLANTATION	
	Nombre	%	Nombre	%
Antananarivo	68	77.2	55	62.5
Antsiranana	2	2.3	--	--
Fianarantsoa	11	12.5	8	9.1
Mahajanga	2	2.3	3	3.4
Toamasina	2	2.3	2	2.3
Toliary	3	3.4	7	7.9
Là où c'est faisable			13	14.8
Total	88	100	88	100

5.2.5 Impressions générales concernant le projet d'implantation de pépinière d'entreprises à Madagascar

Les impressions générales des répondants aux différents questionnaires et interviews peuvent être séparées en trois groupes. Le premier est constitué par les impressions des **locataires potentiels** et le petit échantillon **d'entreprises existantes et opérationnelles** à Madagascar, le deuxième regroupe celles des **Malgaches résidents à l'étranger**. Celles **sponsors ou fournisseurs de services potentiels** de la future pépinière d'entreprises constituent le troisième groupe.

Le premier groupe est presque unanime pour dire qu'une pépinière d'entreprises peut constituer un outil de développement économique pour le pays et un outil de lutte contre le chômage. L'aboutissement du projet d'implantation est vivement encouragé et espéré. Cet avis est partagé par le deuxième groupe mais avec plus de réserves et de mises en garde. Le troisième groupe voit également d'un bon œil l'implantation d'une pépinière d'entreprises et la seule réserve qu'on relève de leur part est l'existence d'une potentialité de la région d'implantation éventuelle. Les deux premiers groupes se rejoignent pour dire que la récupération politique, l'instabilité politique de l'environnement ainsi que la corruption sont des paramètres à gérer consciencieusement car ils peuvent faire échouer le projet.

Les autres réserves émises par la diaspora malgache à l'égard du projet peuvent être résumées comme suit:

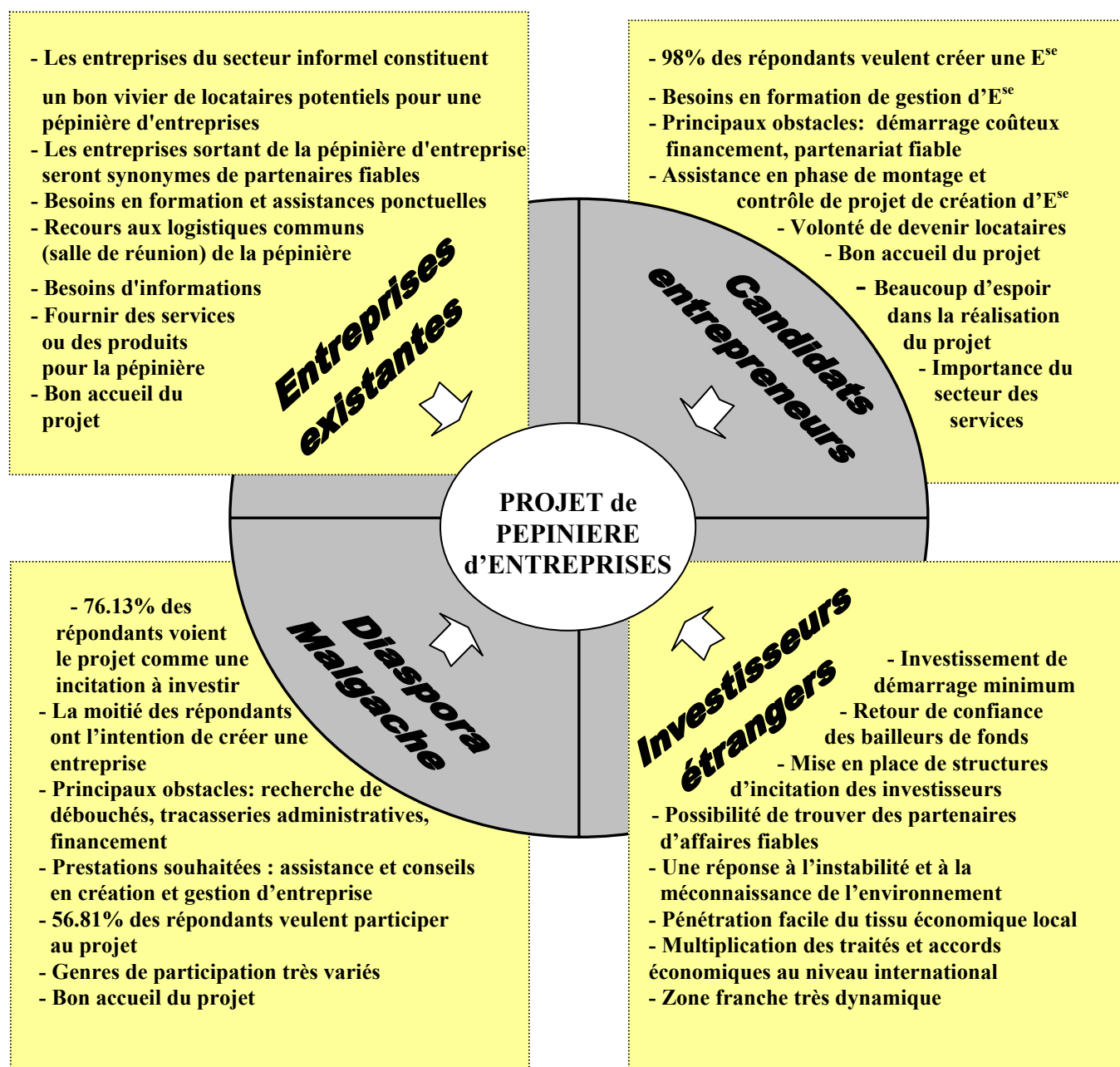
- crainte de voir le projet de pépinière d'entreprises rejoindre les cimetières d'innombrables projets nationaux ou internationaux à Madagascar;
- il faut être sur place pour pouvoir préparer un tel projet, bien connaître l'environnement et les besoins des opérateurs;
- il faut une large diffusion et une grande sensibilisation sur le concept;
- le projet est très risqué et nécessite beaucoup de courage;
- il faut un environnement plus favorable en terme de stabilité, loyauté, honnêteté pour assurer la réussite du projet;
- le projet est réalisable si et seulement si on est prêt à se battre;
- les difficultés majeures d'un tel projet sont l'insuffisance de la culture d'entreprise à Madagascar ainsi que l'état d'esprit individualiste du Malgache qui n'accepterait pas de fonctionner en réseau au niveau économique,

- la présence d'un étranger à la tête du projet peut être un gage de réussite,
- le fonctionnement en réseau et en partenariat ne correspond pas à la mentalité "moramora" (nonchalance) des Malgaches.

Le but ici n'est pas de critiquer ni de soutenir telle ou telle réserve mais juste de les citer et d'en tenir compte chaque fois que c'est possible dans certaines recommandations finales pour l'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar.

Les différents éléments concernant les différents acteurs potentiels et la réalisation d'un projet d'implantation de pépinière d'entreprises à Madagascar seront repris en détail dans le chapitre suivant, mais la *figure 27* ci-après présente les éléments essentiels des clients potentiels d'un tel projet.

Figure 27: Synthèse des clients potentiels



Les idées sont comme les jeunes plants de riz: s'ils sont trop longs, ils s'enchevêtrent; et s'ils sont trop courts, il en faut d'autres pour les attacher.

(proverbe malgache)

CHAPITRE 6

RECOMMANDATIONS POUR L'IMPLANTATION D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISE A MADAGASCAR

Le premier chapitre nous a permis de dresser une vue globale du concept de pépinière d'entreprises avec toutes ses variables. Cette vue globale nous a ensuite permis de mettre en place dans le deuxième chapitre notre modèle théorique de lancement d'une pépinière d'entreprises à Madagascar. Les variables identifiées dans le premier chapitre ont été à la base de la préparation des études de cas du chapitre quatre. Le chapitre cinq, quant à lui était consacré à l'analyse des opportunités et menaces relatives au contexte spécifique local.

Dans ce dernier chapitre de cette recherche nous allons utiliser les différents résultats de tous les chapitres précédents pour tirer les recommandations pratiques en vue de la création et du lancement d'une pépinière d'entreprises à Madagascar. Ce chapitre comporte plusieurs parties:

- une première partie qui consiste à définir l'objectif principal de la future pépinière, les marchés qu'elle cible et les prestations à offrir pour ses marchés
- les variables et alternatives ainsi que le profil type d'une pépinière d'entreprises pour Madagascar sont traités dans la deuxième partie de ce chapitre
- une fois qu'on a défini le profil type, la troisième partie va présenter les facteurs clés de succès correspondants
- la quatrième partie présente les ressources nécessaires à la réalisation d'un tel projet
- l'avant-dernière partie sera consacrée aux limitations et ouvertures pour les recherches futures
- la dernière partie est consacrée aux conclusions.

6. RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

6.1 PRODUITS ET MARCHES

Avant de pouvoir analyser les besoins des clients et les services à offrir ainsi que les marchés potentiels d'une pépinière d'entreprises à Madagascar il nous faut commencer par définir l'objectif principal de celle-ci.

6.1.1 Définition de l'objectif

Les éléments clés du contexte socio-économique de Madagascar actuel, nous permettent de relever les points suivants:

- Les jeunes constituent plus de la moitié de la population malgache et parmi eux un bon nombre de diplômés arrivent chaque année sur le marché du travail, mais faute de premier emploi rémunéré, ils vont essayer de créer leur auto-emploi (chauffeur de taxi ou commerçant, etc.).
- La politique économique du gouvernement pour lutter contre la pauvreté se base beaucoup sur le développement du secteur privé (attirer les investisseurs étrangers, privatisation, encourager la création d'entreprises, assainir et sécuriser l'environnement des affaires, etc.).
- Le goût du risque habituellement lié à la création d'entreprise se retrouve bel et bien partout à Madagascar où le mot investir était et est encore synonyme de risques et d'incertitudes malgré les efforts d'assainissement et d'amélioration du monde des affaires en cours. Ces risques et incertitudes n'ont pourtant pas empêché l'augmentation en nombre d'une année à l'autre de la création d'entreprises au pays. L'essor du secteur informel peut illustrer cette situation.
- Plusieurs institutions nationales et internationales, privées ou publiques, sont actives dans le domaine de la création et de gestion d'entreprises. Le succès des institutions de la micro-finance qui sont à l'origine de la création d'une multitude de micro-entreprises prouve assez bien la nécessité de ce genre d'institution.
- Les entreprises existantes n'arrivent pas encore à satisfaire les demandes locales de biens et de services.
- Les différents accords commerciaux ou d'intégration internationale dont fait partie le pays se matérialisent par une augmentation soutenue du flux économique avec l'extérieur et donc forcément par la création d'entreprises (de production directe ou de sous-traitance).

Une pépinière d'entreprises peut avoir une multitude d'objectifs tels que le transfert et la commercialisation d'une innovation, la revitalisation économique d'une région, la création d'emplois, l'intégration d'une minorité, etc. Pour le cas de Madagascar et en tenant compte des points non exhaustifs cités ci-dessus, on peut dire qu'une pépinière d'entreprises à implanter dans ce pays doit avoir pour objectif principal la **création d'entreprises**.

La recherche de consensus en matière d'objectif de la pépinière d'entreprise constitue souvent une difficulté pour les parties prenantes, mais dans le cas de Madagascar cet objectif peut rallier tout le monde. On a vu par exemple que 77% des fournisseurs de

services potentiels interviewés optent pour cet objectif. Cet objectif rentre aussi dans l'une des priorités du gouvernement avec le développement du secteur privé. Finalement les catégories de clientèles potentielles analysées dans cette recherche sont pour la création d'entreprises à raison de 98% pour les candidats entrepreneurs à Madagascar et de 50% pour les répondants de la diaspora.

6.1.2 Besoins et intérêts des clients potentiels

Les différents points relevés pour l'objectif principal nous ont permis de constater auprès des clients potentiels une réelle volonté de créer une entreprise. Si on descend maintenant à un autre niveau, on peut faire deux catégories bien distinctes de ces créateurs d'entreprises: les novices qui sont en train de finir leurs études et qui vont se lancer sur le marché du travail et ceux qui ont déjà eu des expériences en matière de création d'entreprises. Les entreprises existantes peuvent également être classées dans cette deuxième catégorie. Les besoins et intérêts des clients potentiels correspondant à ces deux catégories sont les suivants:

- pour les novices, il s'agit surtout d'avoir une aide et une assistance pour tout ce qui concerne la préparation et le montage d'un projet de création d'entreprises. Il faut également une aide au niveau du contrôle et du suivi du projet. Il est cependant intéressant de remarquer que l'infrastructure d'une pépinière d'entreprises est perçue comme un gage de sécurité pour cette catégorie de clients
- pour les entreprises existantes et pour les ex-créateurs d'entreprises, l'attente se situe plus au niveau des conseils et d'assistances bien spécifiques en matière de gestion d'entreprises et plus particulièrement au niveau des recherches de débouchés ou de partenariats d'affaires
- en fait, l'intérêt principal pour l'une ou l'autre de ces deux catégories peut être résumé par la survie et le développement de leur entreprise.

Une aide en matière de financement ainsi que la stabilité et la sécurité offertes par la collaboration avec une pépinière d'entreprises sont ensuite valables pour les deux catégories. Le classement des services offerts par ordre d'importance chez la diaspora comme chez les candidats entrepreneurs potentiels à Madagascar confirment la dernière place occupée par l'infrastructure (espace de travail) et les services communs (conciergerie, secrétariat, etc.) aux dépens des services de conseils et d'assistances. Ces besoins et intérêts ont été confirmés par les réponses à la question posée sur les principaux obstacles à la création d'entreprises à Madagascar.

6.1.3 Les services offerts

Les besoins et intérêts des clients potentiels identifiés ci-dessus vont nous permettre de définir les services à offrir par la pépinière d'entreprises. Les propositions de services données ici se basent en grande partie sur les obstacles à la création d'entreprises et sur la préférence des répondants aux questionnaires (entrepreneurs potentiels et questionnaire diaspora).

- Pour les répondants aux questionnaires, le service **d'infrastructure** (espace ou local de travail) ou de hardware n'était pas considéré comme un obstacle à la création d'entreprises à Madagascar. Cependant entre les types de pépinière d'entreprises "avec ou sans murs", nous recommandons l'adoption d'une pépinière d'entreprises avec murs.

91% des fournisseurs de services potentiels interviewés ont choisi cette option et les conférences et débats que nous avons menés sur le concept de pépinière d'entreprises nous ont permis de relever que pour les candidats entrepreneurs potentiels, le fait d'être réuni dans un endroit bien spécifique est un élément rassurant. Les interviews réalisées lors des études de cas auprès des locataires visités ont relevé l'importance d'être bien entouré lors du démarrage de son entreprise. Cette importance se situe non seulement au niveau psychologique mais aussi en terme de synergie. En effet, la cohabitation était citée comme un élément favorisant le partage d'expériences et la conclusion d'affaires entre les différents locataires d'une même pépinière d'entreprises.

La notion de *plug and play* c'est-à-dire: arriver dans la pépinière, classer ses affaires dans les bureaux et les armoires et commencer tout de suite à travailler, est aussi maintes fois relevée par les locataires comme l'un des avantages importants de la pépinière. Travailler dans un endroit correct et bien présentable confère une certaine confiance et une bonne image auprès des clients des locataires. Pour le cas de Madagascar, l'importance de l'infrastructure sera encore plus accentuée car, dans bien des cas, l'espace de production n'est pas toujours fiable (coupure de courant, difficulté d'accès, manque de moyens de communication, etc.). Nous pensons que la considération du problème d'infrastructure comme moindre de la part des répondants aux questionnaires est dû au fait qu'ils ne sont pas encore tout à fait au courant de ce qui se passe réellement au niveau de la recherche d'un espace de travail et de production.

L'autre aspect qui fait partie de l'infrastructure à Madagascar est la sécurité du site, il est indispensable, voire vital de pouvoir dire que la pépinière offre des infrastructures sûres. L'accessibilité vingt-quatre heures sur vingt-quatre comme atout des pépinières d'entreprises visitées en Europe ne peut être assurée à Madagascar pour raison de sécurité. C'est donc un élément qu'il faut laisser tomber, compte tenu du contexte local, du moins dans un premier temps.

L'infrastructure constitue aussi l'élément permettant de viser les différentes catégories de clients (locataires, client externe, domicilié). La pépinière doit pouvoir offrir ses infrastructures comme les salles de réunion aux clients externes et prévoir des bureaux à disposition des domiciliés. L'infrastructure est en quelque sorte le poumon économique de la pépinière, car elle est la base de ses recettes principales (loyers payés par les locataires) et elle permet aussi la diversification des recettes. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle bon nombre de responsables des pépinières d'entreprises associent toujours la rentabilité de celles-ci à leur superficie. Nous en reparlerons un peu plus loin dans ce chapitre.

- Les **services communs** (conciergerie, secrétariat, comptabilité, espaces communs, etc.) aussi ont été classés par les répondants aux questionnaires parmi les services les moins importants. Nous attribuons encore une fois ce classement au manque d'expériences de ces derniers. Les entretiens avec les locataires des pépinières que nous avons visitées ont en effet montré que les services communs sont d'une importance vitale pour les entreprises en phase de démarrage. On peut citer l'exemple du recours au service d'une secrétaire, d'une femme de ménage ou d'un concierge. Ce sont des personnes qui sont aussi à la base de la bonne marche d'une entreprise mais qui rendent le coût de démarrage d'une nouvelle entreprise assez onéreux si on doit les engager dès le départ. Dans une pépinière d'entreprises, ces personnes sont non seulement présentes mais en plus, les locataires qui font recours à leurs services ne

payent que le recours effectif et non leurs salaires totaux. Le service de secrétariat est aussi très apprécié par les locataires car ils deviennent atteignables à tout moment, même s'ils doivent quitter la pépinière. Cela veut dire que toute personne voulant joindre un locataire d'une pépinière ne fera jamais face à un répondeur téléphonique. Cela est très important pour un entrepreneur qui démarre seul car, même en étant absent, il ne passera pas à côté d'une opportunité d'affaires. Bref, les services communs qui paraissent banals offrent deux avantages importants pour le démarrage rapide d'une nouvelle entreprise. En effet ils représentent non seulement une masse salariale à ne pas sortir mensuellement pour l'entrepreneur, mais ils leur permettent aussi de ne s'occuper que de leur production.

Bien que la main d'œuvre ne soit pas trop chère à Madagascar, les services communs constituent la meilleure façon de réduire les tracasseries administratives que beaucoup de candidats entrepreneurs redoutent. Ils sont aussi synonymes de fiabilité pour les nouveaux entrepreneurs qui appréhendent la qualification de la main d'œuvre sur le marché. Pour Madagascar, les services communs au sein d'une pépinière d'entreprises offrent une bonne base pour la promotion de celle-ci.

Un autre élément qui va différencier Madagascar des autres pays est la mise en place d'un service de transport au sein de la pépinière d'entreprises pour les locataires au titre des services communs. En effet, disposer d'une voiture dès le démarrage de l'entreprise n'est pas toujours évident dans le contexte économique du pays. La pépinière rendra donc un grand service aux locataires en offrant ce service de transport dans ses prestations.

- Le **service de conseils et d'assistances** ou le software est la deuxième composante principale d'une pépinière d'entreprises après l'infrastructure. Tous les répondants à nos questionnaires ont placé cette catégorie de service en première place de leurs attentes et préférences en matière de prestations offertes par une pépinière d'entreprises. C'est ce service qui va permettre à la pépinière de se faire une bonne réputation. D'après les réponses aux questionnaires, il faut que ce service touche les différentes phases en amont et en aval de la création d'une entreprise (montage du projet, lancement, accompagnement, contrôle et suivi). Les services de conseils et d'assistances offrent aussi une ouverture en direction des entreprises existantes si l'approche participative réussit bien. Cette approche va en effet assurer la participation des différentes institutions actives dans le domaine de la création et de la gestion d'entreprises au sein de la pépinière d'entreprises. D'après les entretiens que nous avons eus avec les fournisseurs potentiels de services à Madagascar, certains d'entre eux sont tout à fait prêts à assurer une présence permanente au sein d'une pépinière d'entreprises. Ceci a pour conséquence immédiate d'offrir la possibilité aux entreprises existantes de faire recours aux services de ces institutions à travers la pépinière d'entreprises. Cette situation est encore plus réaliste dans les régions du pays en dehors de la capitale où se trouvent concentré ces différentes institutions.
- Le **service de domiciliation** permet à une entreprise installée à l'extérieur de la pépinière d'entreprises de pouvoir utiliser celle-ci comme sa boîte aux lettres et d'y disposer occasionnellement d'un bureau (pour la réception d'un client ou d'un fournisseur par exemple) moyennant le paiement d'un montant forfaitaire. Ce service offre une bonne occasion de pouvoir toucher les autres activités non admissibles normalement dans une pépinière d'entreprises telles que l'élevage, l'agriculture, la construction, etc. Des secteurs qui intéressent tout de même 44.11% des investisseurs

potentiels de la diaspora et 66.66% des candidats entrepreneurs à Madagascar ayant répondu à nos questionnaires. A notre avis, ce service de domiciliation pourrait aussi constituer un outil intéressant pour inviter ou attirer petit à petit quelques opérateurs du secteur informel à se formaliser. Ce service de domiciliation pourrait encore être envisagé pour un investisseur étranger qui est par exemple en train de tâter le marché local et qui travaille d'une façon plus ou moins provisoire. Cette option lui permet de prendre plus de temps pour mieux choisir son implantation finale.

- Il y a une autre catégorie de services que nous aimerions ajouter et créer spécifiquement pour Madagascar, c'est le **service de financement**. Ce genre de service qui consiste à assurer le montage financier du projet du futur locataire de la pépinière d'entreprises et à assurer aussi la recherche du financement par la suite doit être envisagé et préparé avec soin. Le financement en effet est un réel problème pour les petites entreprises, ce problème figure en tête de liste des obstacles à la création d'entreprises d'après la diaspora et les candidats entrepreneurs potentiels à Madagascar. L'analyse du contexte financier ainsi que les interviews que nous avons eues avec quelques institutions financières du pays renforcent l'importance de ce problème. On peut en effet dire que les crédits de création ou d'extension d'entreprises ne sont pas assez variés en nombre et ils sont surtout difficilement accessibles, pour ne pas dire inaccessibles aux petites et moyennes entreprises. Cette difficulté est expliquée par une multitude de raisons telles que les conditions draconiennes posées par les banques, le taux d'intérêt dissuasif, la période de remboursement assez courte, le manque d'information. La pépinière pourra ainsi jouer un rôle important là-dessus en collaborant avec une institution financière de la place (banque, ONG, bailleurs de fonds internationaux, caisse mutuelle d'épargne, etc.). Nous insistons sur le fait que ce service doit se faire par le biais d'une collaboration, car la pépinière n'a ni le droit ni la compétence pour fonctionner comme une institution financière et ce service doit être **offert uniquement aux locataires**. Des promesses quant à la faisabilité de ce service ont été faites lors de nos études sur terrain.

Par rapport à ces différentes catégories de services, certaines pépinières d'entreprises en activités offrent uniquement l'infrastructure ou le hardware, d'autres offrent uniquement les conseils ou le software et d'autres encore offrent les deux. Pour le projet de pépinière à Madagascar il faut offrir un **package de services** qui regroupe non seulement l'infrastructure et les services communs, mais aussi les assistances et conseils sans oublier les services de domiciliation et de financement. Compte tenu du contexte spécifique de Madagascar, seule l'intégration de ces différents services permettrait à une pépinière d'entreprises d'être rentable et pérenne.

6.1.4 Les marchés potentiels

Comme l'objectif principal de la pépinière d'entreprises pour Madagascar vise la création d'entreprises il est clair que le marché sera constitué principalement de créateurs d'entreprises qui veulent devenir locataires dans un premier temps. Le souci de rentabilité par la diversification des recettes va ensuite entraîner la prise en compte des entreprises nouvellement créées et de celles qui sont déjà en activité. A partir de là, le marché de la pépinière d'entreprises est constitué des Malgaches qui veulent créer une entreprise ou qui ont déjà une entreprise. Les opérateurs économiques du secteur informel figurent également dans cette liste de clients potentiels. Les membres de la diaspora (les Malgaches à l'étranger) qui veulent créer une entreprise à Madagascar constituent aussi un marché

potentiel. Finalement, nous avons vu que même les investisseurs étrangers désirant investir à Madagascar pourraient trouver intéressant le fait de séjourner dans une pépinière d'entreprises. Celle-ci se doit donc de se constituer un **marché mixte** composé de ces différentes catégories de clients citées ci-dessus.

Compte tenu de ce marché mixte, de la recherche de la rentabilité et de la pérennisation du projet, il est indispensable d'opter pour une pépinière d'entreprises de **type généraliste**. A notre avis, les autres types de pépinières d'entreprises ne sont pas encore envisageables à Madagascar. Une pépinière d'entreprises spécialisée dans un secteur précis par exemple rencontrera assez vite un problème de remplissage d'un côté et un problème de disponibilité des aides et assistances nécessaires d'un autre côté du fait que les institutions spécialisées dans ce domaine feront certainement défaut. D'après les réponses des candidats entrepreneurs à Madagascar et ceux de la diaspora, c'est le secteur des services qui peut rapidement assurer une clientèle potentielle pour une pépinière d'entreprises. La seule réserve à ajouter par rapport à ce type généraliste est que les entreprises de n'importe quel secteur sont éligibles à condition que l'espace nécessaire à ses activités soit disponible, que les activités soient compatibles avec celles des autres locataires (par exemple en terme de nuisance sonore, olfactive, etc.) et que l'activité respecte l'environnement.

Toutefois, les autres secteurs tels que l'élevage et l'agriculture qui rassemblent les 75% de la population malgache méritent d'être considérés comme des clients potentiels même si celles-ci sont normalement des activités qui ne peuvent être incubées dans une pépinière d'entreprises. Les mesures gouvernementales (fiscales, réglementations, etc.) ainsi que les exigences internationales en terme de qualité dûe à la concurrence et à la mondialisation de l'économie font que ces secteurs sont obligés de suivre et de respecter les différentes normes imposées et doivent ainsi recourir aux aides et assistances d'institutions spécialisées. C'est dans cette optique que la pépinière pourrait jouer un rôle très important et assure par la même occasion sa pérennité par le biais de la diversification des clients. Cette option pourrait constituer une nouvelle spécificité d'une pépinière d'entreprises à Madagascar et peut-être même une expérience que l'on pourrait tenter dans les pays en voie de développement. Le service de domiciliation est l'outil idéal pour ce marché des secteurs non admissibles dans une pépinière traditionnelle. Ca sera peut être une nouvelle génération de pépinière d'entreprises impossible à mettre en place dans les pays industrialisés.

Les candidats entrepreneurs nationaux dans le pays ou à l'étranger et les investisseurs étrangers constituent donc le marché principal de la pépinière d'entreprises. Le marché de celle-ci se répartit ensuite entre les **locataires**, les **clients externes** (les entreprises installées ailleurs, mais qui font recours aux services de la pépinière) et les **domiciliées** (entreprises qui utilisent la pépinière d'entreprises comme leur siège social). Nous dirions encore une fois que, pour que la pépinière d'entreprises soit rentable et pérenne, il faut qu'elle joue avec la mixité en essayant de combiner ces différentes catégories.

Le *tableau 21* ci-dessous, présente les différentes catégories de clients potentiels pour une pépinière d'entreprises à Madagascar et les produits qui leur sont réservés.

Tableau 21: Produits et marchés pour une pépinière d'entreprises à Madagascar

Marchés Produits	Locataires	Entreprises existantes		Domiciliées
		Locales	Etrangères	
Infrastructure				
Conseils et assistances				
Services communs				
Financement				
Domiciliation				

6.2 LES VARIABLES ET LES ALTERNATIVES

Dans le deuxième chapitre de cette recherche nous avons montré plusieurs concepts et approches théoriques. Afin de pouvoir tirer le profil type d'une pépinière d'entreprises pour Madagascar, nous allons reprendre le concept de la chaîne de valeur (cf. paragraphe 2.1.5) et en faire trois catégories de variables comme nous l'avons déjà fait pour les forces et faiblesses d'une pépinière d'entreprises basées sur les études de cas (cf. chapitre 4). Rappelons juste brièvement que la chaîne de valeur permet d'une part de décomposer les différentes activités de la pépinière d'entreprises et d'autre part de voir les différentes interfaces avec les autres parties prenantes. L'utilisation de ce concept nous assure ainsi une vue détaillée et une vue globale de la pépinière d'entreprises dans son environnement. Les trois catégories de variables (activités de soutien, activités principales et les interfaces) seront ensuite utilisées pour présenter les différentes alternatives ou options correspondantes qui vont servir de base pour dessiner le profil type d'une pépinière d'entreprises pour Madagascar.

6.2.1 Les variables des activités de soutien

6.2.1.1 La direction

La réussite ou l'échec d'une pépinière d'entreprises dépend avant tout de la qualité et de la compétence de l'équipe de la direction. Pour atteindre cet objectif, plusieurs options se présentent:

- il y a des plates-formes de développement économique qui s'occupent de la **gestion par délégation** d'une ou plusieurs pépinières d'entreprises en envoyant une personne issue de leur organisation pour assurer la gestion. Dans ces cas-là le directeur de la pépinière partage son temps de travail entre celle-ci et la plate-forme. Cette dernière paie en contre-partie une partie du salaire du directeur au niveau de la pépinière.
- Il y a également des sociétés spécialisées dans la création et l'implantation de pépinière d'entreprises qui gèrent celle-ci en **double commande** avec le directeur choisi. Le but ici est d'une part de s'assurer de la bonne gestion de la pépinière durant sa phase de démarrage et d'autre part de former le directeur durant cette période. A ce titre, la société assure un suivi et un accompagnement du nouveau directeur selon son propre canevas et ses méthodes de gestion basées sur les expériences vécues.

- Finalement, il y a des pépinières d'entreprises qui sont gérées par des directeurs choisis et engagés **sur la base de leur compétence**. C'est cette option que nous recommandons pour le cas de Madagascar. Il faut cependant que le directeur embauché ait visité quelques pépinières d'entreprises afin de bien s'imprégner dans la pratique de la gestion d'une pépinière. La pépinière doit en plus faire partie d'une association internationale de pépinière afin que le directeur puisse bénéficier d'un réseau d'expertise expérimenté en cas de problème. Il faut aussi qu'il bénéficie d'un bon réseau de compétence local dans l'accomplissement de ses tâches envers les locataires.

Nous soutenons aussi le fait de vouloir impliquer le futur directeur assez tôt dans le projet et nous ajoutons juste qu'impliquer deux personnes au minimum serait encore mieux pour avoir une petite marge de choix au moment de l'embauche. Les études de cas et la revue de la littérature montrent qu'un directeur qui était ou qui est lui-même un entrepreneur est un gage de sécurité supplémentaire pour les locataires. L'âge du directeur aussi est un élément qui peut favoriser ou non le contact et la confiance des locataires. Le directeur s'occupe normalement plus du relationnel (avec le réseau de fournisseurs de services, les clients et la communauté), il doit être secondé par quelqu'un qui s'occupe plus particulièrement du suivi et des accompagnements des locataires. La direction se préoccupe aussi de mettre en place une bonne ambiance au sein de la pépinière afin de renforcer la synergie entre les locataires. Mais disons pour résumer que la mission première de la direction est d'assurer la survie et le développement des locataires par le biais d'un accompagnement et suivi réguliers et de qualité.

L'autre objectif assigné à la direction est de réussir à mettre en place un système d'embauche, de formation, d'évaluation et de rémunération qui motive les employés de la pépinière d'entreprises. Pour le cas de Madagascar, trouver les ressources humaines qualifiées ne va pas être facile, donc il faut tout faire pour fidéliser les employés qu'on a formés au sein de la pépinière. Il faut bien sûr analyser la grille salariale en vigueur actuellement dans le pays avant de prendre une décision définitive à ce sujet mais une rémunération en dessus des normes serait un plus.

6.2.1.2 Les ressources financières

Nous allons approfondir l'aspect financier d'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar un peu plus loin dans ce chapitre. Cependant, nous voulons juste faire quelques remarques à propos des ressources financières et les alternatives potentielles pour le contexte malgache.

- Les ressources financières doivent toujours inclure la période d'implantation et les premières années (deux à cinq ans) d'exploitation d'une pépinière d'entreprises. Il ne suffit pas en effet de réunir les ressources nécessaires pour l'implantation du projet car une pépinière d'entreprises ne peut pas tout de suite être rentable. Les expériences vécues dans plusieurs pays montrent en effet qu'il faut une période de deux à cinq ans pour que les recettes d'exploitation d'une pépinière d'entreprises couvrent complètement ses coûts opérationnels. Il est donc indispensable de prendre en compte cette période sous peine de rencontrer des difficultés de trésorerie.
- La conséquence immédiate de ce problème de la phase d'exploitation est bien sûr la recherche de la diversification des sources de revenus pour la pépinière pour qu'elle soit financièrement autonome le plus rapidement possible. On peut reprendre ici la prise en compte des différentes catégories de clientèles cibles de la pépinières telles que les locataires, les clients externes et les domiciliés (locaux ou étrangers).

- Un autre élément que nous avons relevé lors de nos études de cas est la prise de risque de certaines pépinières en activité qui ont démarré leurs activités avec un capital insuffisant. Cette situation bien qu'intéressante sous l'aspect de la prise de risque n'est pas, à notre avis, l'idéal, car elle entraîne forcément une dépense d'énergie énorme de la part de la direction pour mener à bien des opérations de recapitalisation. Cela risque de détourner la direction de sa mission première qui consiste à suivre et accompagner les locataires. Nous dirions donc en matière de financement et pour le contexte de Madagascar qu'il ne faut démarrer les activités d'une pépinière qu'à condition que les ressources financières requises soient assurées (pour les deux périodes citées plus haut et pour un taux de remplissage déterminé), ceci n'empêche pas pour autant une recapitalisation de la pépinière d'entreprises selon le développement de ses activités.
- Le mot d'ordre valable partout mais encore plus pour la pépinière est la recherche de réduction permanente des coûts d'exploitation. Cet objectif est à réaliser avec tous les moyens possibles tels que la mise en place d'une équipe de direction minimum, l'utilisation d'une bonne combinaison entre les emplois partiels et complets au sein même de cette équipe, la mise en place de conventions de bénévolat avec les fournisseurs de services ou du moins l'obtention d'un tarif préférentiel, etc.

Pour notre part et selon notre définition d'une pépinière d'entreprises comme entreprise, la première alternative de financement que nous pouvons proposer est une forme de **subvention** (à voir avec les sponsors) **non automatique** pour la période d'exploitation. C'est-à-dire qu'on doit mettre en place une subvention qui ne deviendra effective que pour équilibrer les comptes d'exploitation de la pépinière d'entreprises en cas de déficit. L'idée est basée sur l'application du risque et de la recherche de rentabilité pour la pépinière d'entreprises au même titre que ce que l'on demande aux entreprises locataires. Il faut pour cela que les membres de la direction soient embauchés sur la base de leur compétence et non sur la base d'une recommandation politique quelconque ou sur la base de l'imposition de l'un ou l'autre des sponsors. Le système de cette subvention non automatique donne aussi un challenge à la direction.

Dans la suite de cette idée, de prendre la pépinière comme une entreprise, l'autre alternative qui peut donner plus de transparence et de sécurité pour une pépinière d'entreprises à Madagascar est l'adoption d'une structure juridique d'une Société Anonyme. Le financement et la gestion de la pépinière se font ainsi selon les règlements en vigueur et les structures de contrôles y relatives fonctionneront comme des balises et des garde-fous qui assureront l'efficacité et la pérennité de la pépinière d'entreprises. Il faut juste veiller à ce que cette structure juridique permette la collaboration avec toutes les parties prenantes et plus particulièrement avec les sponsors principaux.

6.2.1.3 Les infrastructures

Pour nous, la pépinière d'entreprises est indissociable au regroupement des locataires dans un lieu physique bien délimité et à partir de là, l'infrastructure prend toute son importance car elle permet de distinguer la pépinière des autres programmes d'aide à la création ou de la gestion d'entreprises. Il est toutefois utile de remarquer que le terme infrastructure regroupe en fait les espaces locatifs (bureau, atelier), les espaces de services communs (cafétéria, salle de réunion, secrétariat, etc.) et finalement tout ce qui est équipement disponible pour les locataires.

- Lorsqu'on parle d'infrastructure, on fait d'abord référence à la structure physique d'accueil (bâtiment) qui matérialise la pépinière d'entreprises. Cette infrastructure va

jouer un rôle primordial pour la pépinière d'entreprises durant les différentes phases de son cycle de vie. Au départ, le coût de démarrage d'une pépinière dépend de cette infrastructure avec le choix entre deux options principales: **construire** un nouveau bâtiment ou **réhabiliter** un bâtiment existant. Pour Madagascar, nous recommandons la deuxième option pour plusieurs raisons:

- elle permet de matérialiser l'approche participative qu'il faut absolument mettre en place pour entraîner le premier pas d'un phénomène d'appropriation du projet d'implantation de la pépinière d'entreprises par le propriétaire du bâtiment;
- il y a tout de même plusieurs bâtiments existants qui se prêtent très bien à une pépinière d'entreprises après quelques rénovations. Ces bâtiments appartiennent souvent aux différentes collectivités locales;
- finalement, la raison principale est qu'une réhabilitation bien mûrie coûte moins cher qu'une nouvelle construction et comme le financement de l'implantation n'est pas toujours évident, il vaut mieux économiser les ressources pour les premières années d'exploitation.

L'autre point qui nous incite à choisir cette option de réhabilitation est le fait d'avoir plus de facilité de prendre la décision d'arrêter l'exploitation de la pépinière s'il s'avère qu'elle ne pourra jamais se rentabiliser. On évite ainsi ce que nous qualifions de "*fuite en avant*" qui consiste à continuer d'exploiter la pépinière à coup de subventions tout en sachant qu'elle n'arrivera jamais à financer son exploitation.

Un élément important de cette infrastructure est constitué par sa situation générale, c'est-à-dire qu'elle doit être facilement accessible et que les facilités comme l'eau et l'électricité existent et soient fiables (supportent les différents matériels et ne subissent pas de coupures etc.). Cette infrastructure doit assurer une bonne condition de travail aux locataires, elle doit aussi leur procurer une certaine fierté de travailler dans un endroit correct. Dans les pépinières que nous avons visitées, l'esthétique extérieure du bâtiment entre également en ligne de compte mais à partir du moment où l'on choisit de réhabiliter un bâtiment ce paramètre n'est plus aussi important.

- Les **espaces communs** comme le cafétéria ou l'espace cuisine par exemple jouent un rôle très important dans la vie d'une pépinière d'entreprises car la majorité des affaires qui se font entre les locataires se matérialise dans ces endroits. La synergie pépinière entre les locataires dépend en grande partie de ces espaces de rencontre. Cette synergie se matérialise non seulement par les contrats d'affaires mais aussi par les partages d'expériences et de carnet d'adresses entre les nouveaux locataires et les anciens. Il y a ensuite les autres espaces communs comme les salles de réunion qui permettent à la pépinière d'entreprises de diversifier ses recettes en les louant aux autres entreprises existantes de la région. La seule remarque à faire à ce sujet est que la direction doit chercher un bon équilibre au niveau de l'utilisation de ces salles par les externes et par les locataires. Il faut également veiller à trouver une bonne proportion entre la superficie des espaces communs et celle des espaces locatifs. Ce sont les espaces locatifs qui assurent un revenu fixe et prévisible pour la pépinière.
- L'autre composante de l'infrastructure est constitué par les **équipements**. La grande option à ce niveau se situe entre l'offre de bureaux meublés ou non. Les pépinières visitées nous ont montré que les locataires n'ont pas vraiment de préférences arrêtées sur ce sujet. Nous avons juste remarqué que ceux qui se lancent directement dans la création d'entreprises après leurs études trouvent que les bureaux meublés aident

vraiment à démarrer assez rapidement. Ceci se fait par la combinaison de deux phénomènes: celui du plug and play (arriver dans la pépinière et pouvoir travailler tout de suite) et celui de la réduction du coût de démarrage de l'entreprise (les meubles existants sont synonymes d'investissements différés donc on dispose de plus de liquidité). Pour les créateurs d'entreprises qui ont une certaine épargne parce qu'ils ont déjà travaillé avant de venir à la pépinière, le fait d'acheter leurs propres meubles permet d'investir au fur et à mesure pour des choses qu'il faut tôt ou tard acheter. De cette façon on assure mieux la sortie de la pépinière d'entreprises. Dans le cas de Madagascar, le problème de financement maintes fois relevé pour les créateurs d'entreprises nous incite à opter pour la mise à disposition par la pépinière de bureaux déjà meublés. La conséquence de ce choix est que la direction doit mettre en place un système d'aide et d'assistance qui permet de préparer les locataires à prévoir ces investissements en matière d'équipements durant leur séjour pour que la facture ne soit pas trop salée le jour de leur sortie de la pépinière d'entreprises.

- Les nouvelles technologies de l'information et de la communication tel que l'accès à internet est non seulement un réel besoin mais peut aussi constituer un pilier central des avantages que la pépinière peut offrir à ses locataires ou à ses clients en général. La spécificité pour Madagascar à ce niveau est d'équiper les bureaux à louer en **ordinateurs** (en plus des meubles) ou de mettre en place une salle équipée de quelques ordinateurs pour les locataires et laisser les bureaux sans ordinateur. Ceci ne se fait jamais dans les pays industrialisés mais la raison principale qui nous pousse à envisager ce service pour le cas de Madagascar c'est que l'ordinateur est pour le moment un outil de travail difficilement accessible aux nouveaux entrepreneurs. Notre choix est cependant renforcé par le fait que bon nombre de répondants de la diaspora malgache sont tout à fait prêts et disponibles à apporter leurs aides dans ce domaine et quelques fournisseurs de services potentiels à Madagascar sont également prêts à mettre à disposition ou à financer l'informatique d'une pépinière d'entreprises au pays. Cet équipement ne concerne évidemment pas les entreprises locataires qui travaillent dans le domaine de l'informatique, qui ont besoin, elles, de matériels performants et constamment mis à jour et que la pépinière ne pourra, bien sûr, pas fournir.

6.2.2 Les variables des activités principales

6.2.2.1 La promotion de la pépinière

La promotion de la pépinière d'entreprises est la première activité d'importance vitale. Elle permet de faire connaître et de mieux expliquer le concept de pépinière d'entreprises vis-à-vis des fournisseurs de services et des clients potentiels. Elle sert aussi à détecter les entrepreneurs potentiels et à assurer ainsi un bon taux de remplissage. Cette promotion peut se faire par l'intermédiaire des moyens habituels (radio, télévision, journaux, etc.), par l'organisation de conférence-débat dans les établissements considérés comme source d'entrepreneurs potentiels (institutions de formation, universités, etc.) ou par l'organisation d'ateliers de promotion-sensibilisation qui regroupent les différentes catégories de parties prenantes. C'est ce genre d'atelier qui correspond le mieux au contexte malgache car il permet de toucher le maximum d'intéressés et de favoriser ainsi une publicité de bouche à oreille.

Les ateliers de promotion-sensibilisation commencent dès la phase de préparation du projet et doivent continuer tout au long de l'exploitation de la pépinière. On se doit de clarifier totalement le concept de la pépinière d'entreprises afin d'éviter tout malentendu sur son

fonctionnement et surtout sur le fait que ses services sont payants. Ses avantages pour les parties prenantes ainsi que les responsabilités respectives de celles-ci doivent être aussi bien posés et clarifiés dès le départ. Seuls les ateliers permettent de mener à bien ces objectifs.

Une promotion passive telle que l'adhésion auprès d'une association de pépinière d'entreprises internationales et le développement d'un site web de la pépinière d'entreprises sont aussi des composantes indissociables de cette promotion. La publication des événements et des rapports de la pépinière pourrait renforcer sa visibilité et sa continuité. Et l'autre élément, le plus important de la promotion de la pépinière d'entreprises, concerne son image en justifiant son efficacité par la réussite des entreprises qui y sont passées.

6.2.2.2 L'admission ou la sélection

- Les **critères d'admission** dans une pépinière d'entreprises doivent être transparents, bien divulgués et surtout appliqués impartialement pour quiconque désirant entrer dans une pépinière d'entreprises. Cette admission ou sélection peut se faire soit:
 - par un comité externe à la gestion de la pépinière d'entreprises et qui regroupe assez souvent différents corps de métier et différentes institutions (banque, collectivités locales, institutions de développement économique, secteur privé, techniciens, etc.);
 - par l'équipe de direction de la pépinière elle-même selon un canevas déjà bien défini à l'avance. Ce canevas sera complété par la perception et le jugement de la volonté et le soutien familial du candidat entrepreneur par cette équipe;
 - par une structure externe partenaire de la pépinière telle que la chambre de commerce ou d'autres organismes de développement économique.

Pour Madagascar, nous estimons que la deuxième option offre plus d'efficacité à condition que le directeur ait été embauché sur la base de sa compétence comme nous l'avons déjà dit plus haut. Le processus de sélection doit se faire le plus rapidement possible. Le fait d'offrir un service en amont de la création d'entreprise permet de faciliter et d'assurer cette sélection. En effet l'équipe de direction est déjà en contact assez étroit avec le candidat entrepreneur et maîtrise ainsi non seulement l'aspect technique de son projet mais aussi une partie de l'aspect humain de l'entrepreneur. Des éléments qui aident à la prise de décision finale au moment de la sélection, car d'après les interviews effectuées avec les directeurs de pépinières d'entreprises lors de nos études de cas, la cause la plus fréquente de cessation d'activité des entreprises passées par les pépinières est la détérioration de l'environnement familial de l'entrepreneur.

- Toutes les expériences de pépinières d'entreprises en activité montrent que la **durée de séjour** est en moyenne de 23 ou 24 mois. Cette durée ne doit pas dépasser les 24 mois pour que les contrats mise à disposition des locaux ne tombent dans la catégorie des baux commerciaux qui respectent la règle de 3, 6, 9 ans. Des baux commerciaux qui risquent de rendre très difficile la gestion des admissions et des sorties des locataires. Pour le cas de Madagascar, si on arrive à trouver une parade à ce problème des baux commerciaux qui ont aussi cette règle de 3, 6, 9, nous optons plus pour **une durée de séjour illimitée durant une période test** (les premières années d'exploitation) et on fait ensuite un bilan pour pouvoir introduire une durée de séjour limitée. Cette option est faisable à condition qu'on donne de l'espace non modulable (non extensible) aux locataires. En effet, les expériences ont montré que les locataires se développent durant leur séjour dans la pépinière. Ils seront ainsi amenés de leur propre gré à quitter la

pépinière pour cause d'exiguïté. Cette période test de séjour illimité nous paraît indispensable pour assurer un bon taux de remplissage pendant les cinq premières années de la pépinière d'entreprises. Elle assure ainsi un certain revenu d'exploitation grâce à quelques entreprises dont les activités permettent de rester dans la pépinière plus longuement que les autres (ex. les entreprises de services, entreprises d'informatique, etc.). Ce choix permettrait en plus de renforcer la synergie entre les locataires qui se trouvent à différentes stades de leur cycle de vie.

Il faut cependant respecter scrupuleusement la durée de cette période test afin d'éviter que le projet ne devienne tout simplement un projet immobilier (si tous les locataires restent indéfiniment dans la pépinière) accueillant de nouveaux entrepreneurs. En outre le staff de la pépinière doit veiller à ce que les accompagnements et suivis entraînent vraiment le départ des locataires et assurant ainsi la rotation qui est l'un des fondements d'une pépinière d'entreprises.

6.2.2.3 L'accompagnement et le suivi

Au niveau de l'accompagnement et du suivi, les questions suivantes doivent être posées: qui est-ce qui fournit les prestations ? à quel tarif ?

- L'accompagnement des locataires en matière d'assistances ou de conseils techniques spécifiques doit se faire par **outsourcing** auprès des institutions locales spécialisées dans les domaines concernés. Il ne faut pas réinventer la roue mais essayer plutôt de rallier le plus de fournisseurs de services possibles autour du projet dès le départ. Il faut savoir créer une dynamique d'apprentissage au sein des acteurs du milieu pour mobiliser, maîtriser et assurer le savoir-faire nécessaire à la bonne marche de la pépinière d'entreprises et de sa pérennité. A l'instar de ce qui se passe dans les différentes pépinières d'entreprises que nous avons visitées dans le cadre de nos études de cas il faut réussir à mettre en place des conventions de partenariat (basé sur le bénévolat) avec les institutions d'aide à la création et à la gestion d'entreprises existant sur place. En travaillant bénévolement, ces institutions permettent à la pépinière de se faire une marge intéressante pour sa viabilité, mais elles se constituent aussi une clientèle solide car les locataires continuent souvent à travailler avec eux après leur sortie de la pépinière d'entreprises. Cette constitution de la clientèle peut se faire à condition que les prestations soient de qualité.
- La direction doit cependant pouvoir assurer un certain niveau d'accompagnement et de suivi régulier pour les locataires par rapport aux affaires courantes et ne faire appel à l'extérieur que pour des sujets plus spécifiques. Le contrôle des paiements des services offerts constitue aussi un bon moyen d'accompagnement et de suivi car un locataire qui a du mal à respecter le délai de paiement a besoin d'aide sans qu'il vienne discuter de sa propre volonté de ce problème avec la direction. Nous avons souvent senti chez les locataires interviewés un sentiment de frustration ou tout simplement une attente vis-à-vis de la direction qui ne vient pas toujours s'enquérir ni demander ce qui ne va pas chez ceux-ci. Le raisonnement de l'équipe de direction est souvent de dire que ce sont des entrepreneurs et que par conséquent ils n'ont pas besoin d'être maternés, c'est à eux de venir demander ce dont ils ont besoin. Il faut donc trouver un consensus entre ces deux positions. Nous avons quelquefois remarqué qu'il y a aussi des entrepreneurs novices qui ne savent pas toujours exprimer leurs besoins parce qu'ils manquent d'expérience. Il peut aussi y avoir une certaine distance envers la direction, distance que le locataire n'ose pas facilement franchir.

- Actuellement, il y a deux grandes tendances en matière de tarification: un **tarif progressif** (en dessous du marché au départ et on l'augmente petit à petit pour le dépasser vers la dernière partie du séjour du locataire) et un **tarif du marché**. En ce qui nous concerne, notre préférence va au tarif du marché car la pépinière est une entreprise comme une autre. A ce titre elle a aussi une obligation de rentabilité. D'autant plus que les locataires bénéficient déjà de certains avantages par rapport aux autres entreprises qu'ils doivent affronter à leur sortie. Le fait de payer le même tarif que les autres est aussi un bon moyen de se préparer à la sortie de la pépinière. Il est bon également que les locataires soient ainsi dans des conditions du marché malgré les facilités obtenues au sein de la pépinière d'entreprises.

Bref, l'efficacité de l'accompagnement et du suivi repose en grande partie sur la qualité de la direction de la pépinière d'entreprises. Elle n'est pas forcément obligée de pouvoir mener à bien tous ces accompagnements, par contre elle doit savoir détecter et trouver les solutions pour les besoins d'accompagnement et de suivi des locataires. La personnalité, l'expérience, les relations personnelles et l'âge du directeur peuvent être des éléments décisifs, non seulement dans la bonne marche des activités de la pépinière en général, mais aussi pour la réussite des accompagnements et des suivis en particulier.

6.2.2.4 La sortie et l'après-pépinière

- La sortie de la pépinière est toujours réglementée, mais en fait il y a un critère naturel qui entraîne cette sortie, c'est tout simplement le développement du locataire qui serait obligé de quitter la pépinière pour cause de manque d'espace (en respectant le délai de préavis bien sûr). La sortie de la pépinière peut aussi avoir lieu suite au non-respect des règlements internes mais cela arrive très rarement dans la pratique. La majorité des locataires quittent une pépinière parce que leur durée de séjour arrive à échéance selon le contrat signé lors de l'admission.
- La période après le départ ou ce qu'on peut appeler l'après-pépinière est un facteur qui nous semble lié et inséparable de cet aspect de "la sortie de la pépinière". En fait, cet après-pépinière consiste à préparer assez tôt le locataire à mettre en place et à prévoir les différents éléments qu'il va affronter après sa sortie de la pépinière. On a déjà parlé des meubles mais il y a surtout l'implantation dans le tissu économique local après la pépinière. C'est un vrai problème actuellement dans beaucoup de pépinières d'entreprises et cet élément doit être pris en compte dès la conception même du projet à notre avis. L'après-pépinière est matérialisée par ce qu'on appelle couramment les "locaux-relais", des locaux capables d'accueillir les ex-locataires de la pépinière d'une façon provisoire ou définitive. La pépinière n'est pas obligée d'assurer elle-même ces locaux-relais, elle n'aura d'ailleurs pas les moyens nécessaires, mais elle doit chercher une collaboration étroite avec des propriétaires immobiliers ou des structures de développement qui possèdent des locaux. Une collaboration avec le ministère de l'industrialisation et de l'artisanat qui est en train de mettre en place des zones industrielles aménagées et viabilisées à travers les grandes villes du pays est une belle opportunité dans ce sens.

6.2.3 Les variables d'interface ou de liaisons

- Les **sponsors** ou les **bailleurs de fonds** d'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar sont assez disparates. Il y a les organismes internationaux, le gouvernement, les privés (nationaux et étrangers), les institutions éducationnelles,

etc. L'idéal pour le pays est d'arriver à regrouper ces différentes catégories autour du même projet, ainsi:

- le partenaire étranger assure une certaine image de confiance et d'ouverture;
- les organismes internationaux assurent un réseau d'expertise international et une partie du financement;
- le gouvernement peut jouer un rôle important de facilitation des procédures administratives;
- les privés (nationaux ou étrangers) apportent non seulement les fonds mais aussi diverses expertises et compétences;
- les institutions éducationnelles possèdent aussi différentes compétences et sont des sources potentielles de candidats entrepreneurs.

Cette diversification des sponsors assure une variété de sources de fonds et d'expertises. En outre, cette mixité des sponsors pourrait réduire, voire limiter fortement les tracasseries administratives et les récupérations politiques souvent citées comme obstacles. Les clients potentiels approchés dans le cadre de cette recherche les redoutent beaucoup. La mixité des sponsors est un vrai gage de pérennité et de viabilité du projet. D'après les résultats de nos investigations cette mixité est tout à fait réalisable même si on n'arrive pas vraiment à avoir toutes les catégories énumérées ci-dessus dans leur totalité.

- L'autre composante externe assurant la vie et la réussite d'une pépinière d'entreprises est constituée par les prestataires de services ou le réseau de compétence local. La pépinière d'entreprises doit en effet s'intégrer dans son milieu et chercher une complémentarité avec les différents prestataires de services tournant autour de la création et de la gestion d'entreprise. Il faut créer un embryon de réseau local dès la phase même de conception du projet d'implantation. Le directeur de la pépinière doit ensuite veiller à ce que ce réseau se développe pour pouvoir bénéficier des différents savoir-faire nécessaires à la survie et au développement des entreprises locataires. Ce réseau renforce la synergie pépinière et offre des opportunités d'expertises et de débouchés pour tous les acteurs impliqués autour du projet de pépinière d'entreprises.
- Il faut tout faire pour que la pépinière devienne membre d'une association de pépinière d'entreprises internationales. Cette adhésion offre un réseau très intéressant en matière d'expertises techniques pour la direction comme pour les locataires. Elle offre aussi une synergie entre les locataires de plusieurs pépinières en matière de débouchés.

6.2.4 Profil type d'une pépinière d'entreprises pour Madagascar

Les différentes variables et alternatives analysées dans les paragraphes précédents nous permettent de dire qu'une pépinière d'entreprises à Madagascar a pour objectif de favoriser la création d'entreprises dans sa région d'implantation et d'assurer la survie ainsi que le bon développement de ces entreprises nouvellement créées. Cette pépinière d'entreprises est ouverte aux entreprises de n'importe quel secteur d'activité dans une infrastructure (bâtiment) existante qui reste à réhabiliter en contrepartie de sa mise à disposition gratuite pour le projet. La pépinière d'entreprises qui doit avoir une structure juridique d'une société anonyme est financée par différentes sortes de sponsors (publics et privés).

Cette pépinière cible tous les créateurs d'entreprises potentiels désirant se lancer dans les affaires au pays, qu'ils soient étrangers ou locaux. Ainsi en dehors des locataires hébergés

dans la pépinière, elle offre également ses prestations aux entreprises externes ou aux entreprises domiciliées qui vont l'utiliser comme leur boîte aux lettres. Ces clients peuvent recourir à l'un ou l'autre des services d'une pépinière d'entreprises soient: l'infrastructure (location d'espace de travail et de production), les services communs et de logistiques (secrétariat, salle de réunion, photocopieuse, etc.), les services de domiciliation ou les services d'assistance et de conseils. Tous ces services seront offerts au prix du marché et en collaboration avec un réseau de compétence local qui va ainsi en assurer une bonne qualité. Les locataires de la pépinière d'entreprises y seront admis après le montage ou l'analyse du projet par l'équipe de direction de celle-ci. Ces locataires peuvent ensuite rester pour une durée illimitée durant une période test (qui reste à définir) de la pépinière d'entreprises.

La situation économique prévalant actuellement à Madagascar exige plutôt un lancement rapide d'un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises. La *figure 28* résume les variables principales et les alternatives pour le profil type d'une pépinière d'entreprises pour le contexte de Madagascar.

Figure 28: Profil type d'une pépinière d'entreprises pour Madagascar

Objectifs	Revitalisation économique	Transfert et commercialisation d'innovation	Création d'entreprises	Création d'emploi
Type	Généraliste	Spécialisé	Intégration	Haute technologie
Sponsors	Educationnels	Privés	Publics	Mixtes
Structure juridique	Société Anonyme	Société à responsabilité limitée		Association
Site d'implantation potentiel	Toutes les provinces	Chefs lieu de province à potentialité économique		Villes moyennes
Infrastructure	A construire	A réhabiliter	A louer	Conventions particulières
Marchés	Nationaux	Internationaux	Diaspora	Mixte
Clientèles cibles	Locataires	Locataires & Clients Externes	Locataires & Domiciliés	Locataires, Domiciliés & Externes
Admission	Comité externe	Equipe de direction		Structure partenaire
Durée du séjour	Limitée	Illimité durant une période test		Illimitée
Services offerts	Infrastructure	Conseils		Infrastructure & Conseils
Tarif des prestations	Prix préférentiel	Prix du marché	Progressif	Subventionné
Timing du lancement	Le plus vite	Attendre 1 ou 2 ans		Plus tard

6.3 LES FACTEURS CLES DE SUCCES

Pour réussir l'implantation et la pérennisation d'une pépinière d'entreprises telle qu'elle a été décrite dans le profil type, il faut bien gérer quelques facteurs clés de succès. D'après Bircher (1991), la notion de facteur clé implique la gestion d'une variable contrôlée par la direction de l'entreprise. Au niveau stratégique, ces facteurs clés de succès sont des variables qui permettent ou non de mettre en place des conditions favorisant la réussite financière à long terme de l'entreprise.

Dans le cadre de cette recherche, ces facteurs clés de succès doivent assurer en premier lieu la **rentabilité** et la **pérennité** du projet d'implantation de la pépinière d'entreprises. Pour cela, nous allons toujours prendre en compte les deux périodes, celle de l'implantation et celle de l'exploitation. En reprenant la classification de Bircher (1991), ces facteurs clés de succès seront appréhendés selon deux dimensions: la dimension interne/externe et celle de soft/hard factors.

- La première dimension fait la différence entre les facteurs produisant ses effets sur l'intérieur (peu ou moins visibles pour les clients) de la pépinière de ceux qui agissent sur l'extérieur (plus visibles pour les clients et offrant des avantages concurrentiels).
- La deuxième dimension, quant à elle, fait la différence entre les soft et les hard factors. Les facteurs soft sont des facteurs que l'on pourrait qualifier d'intangibles, non standardisés. Ils portent plus sur le relationnel, le savoir et la sensation et leur influence est plus ou moins indirecte. Par contre les facteurs désignés sous le terme hard sont des facteurs tangibles, physiques qui ont des influences directes et qui portent plus sur l'action.

L'objectif est de pouvoir travailler avec le maximum de facteurs clés. Mais avant de commenter les facteurs clés de succès présentés dans le *tableau 22*, nous allons d'abord parler dans le prochain paragraphe de quelques facteurs que nous qualifions de prioritaires.

Tableau 22: Facteurs clés de succès d'une pépinière d'entreprises à Madagascar

	FACTEURS INTERNES	FACTEURS EXTERNES
SOFT FACTORS	<ul style="list-style-type: none"> - Compétence du chef du projet d'implantation - Qualité et compétence du staff - Gestion de la pépinière comme une entreprise orientée-profit - Rapidité de la prise de décision - Culture d'entreprise orientée-client 	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne analyse du marché - Qualité du réseau de compétence local - Bonne promotion sensibilisation / politique de communication
HARD FACTORS	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité aux besoins clients - Sous-traitance des conseils - Qualité des processus d'exploitation - Coopération avec les parties prenantes - Gestion des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des prestations - Gamme de prestations large - Confidentialité - Existence de locaux relais

Adapté de Bircher 1991

6.3.1 Les facteurs clés de succès prioritaires

Parmi les facteurs clés de succès que nous avons mis dans l'une ou l'autre des deux catégories expliquées ci-dessus, il y a quelques facteurs qui priment sur les autres. Nous en avons retenu trois qu'il faut, à notre avis, essayer de respecter et qui vont conditionner les autres facteurs: la **compétence du responsable du projet d'implantation**, le fait de **considérer la pépinière d'entreprises comme une vraie entreprise** et **l'obtention d'une sécurité financière** pour le projet.

La compétence du responsable du projet d'implantation de la pépinière est primordiale car elle permet non seulement de réussir l'implantation mais aussi d'assurer sa pérennité et sa rentabilité. Tous les éléments de la pépinière d'entreprises sont analysés, choisis et mis en place durant la période d'implantation; la restructuration n'est pas toujours facile et souvent coûteuse (financièrement et temporellement) à mettre en œuvre.

Le deuxième facteur très important, à notre avis, et qui va influencer tous les autres est tout simplement le fait de considérer la pépinière d'entreprises comme une vraie entreprise. Elle peut être un outil d'aide à la création d'entreprise mais elle est en même temps elle-même une entreprise qui nécessite une conception, une organisation, une gestion, une planification et un contrôle comme n'importe quelle entreprise. A ce titre, elle doit avoir un objectif de rentabilité synonyme de pérennité. Celle-ci est à rechercher dans la mise en place d'une stratégie basée sur les produits et les marchés. Il faut que les tâches managériales ne se limitent pas au court terme.

Enfin, l'autre facteur que l'on doit vraiment garantir avant de passer d'une étape à l'autre est la sécurité ou la garantie de la part des bailleurs de fonds de mettre à disposition du projet les ressources financières nécessaires au projet. Il faut en outre que ces ressources prennent en compte non seulement la phase de réalisation du projet mais aussi la phase d'exploitation ou du moins les premières années de cette phase.

Une autre variable exogène qui a son importance et qui chapeaute toutes les autres variables est la stabilité de l'environnement d'implantation de la future pépinière d'entreprises. En effet, c'est cet environnement qui va faciliter ou non la prise d'initiatives de création d'entreprises de la part des locaux et faciliter ou encourager la venue d'investisseurs étrangers.

6.3.2 Les facteurs clés de succès internes

6.3.2.1 Les facteurs clés de gestion/organisation

- Il est clair que le premier facteur produisant ses effets à l'intérieur de la pépinière d'entreprises est la **qualité et la compétence de l'équipe de direction** en général et celles du directeur en particulier. En effet, c'est le staff qui va être le ciment entre les parties prenantes qui sont toutes primordiales pour la bonne marche de la pépinière. La qualité et la quantité des différentes prestations offertes par la pépinière dépendent en premier lieu du staff. Ces compétences et qualité concernent conjointement l'habituel aspect technique et l'aspect relationnel qui est très important pour une pépinière d'entreprises. Celle-ci étant constituée de réseaux d'acteurs différents, le relationnel est à la base de la mise en place, du maintien et de la gestion de ces réseaux pour qu'ils déploient toute leur efficacité. Pour le contexte de Madagascar et pour donner le plus de chance d'embaucher un directeur compétent, la collaboration avec un organisme international pourrait être un plus. En effet, cet organisme international n'a aucun état

d'âme ni de contrainte autre que la compétence pour le choix du directeur, ce qui ne sera pas le cas d'un local.

- La **rapidité de la prise de décision** est un élément clé car cela sous-entend que la pépinière d'entreprises possède une autonomie de gestion et que l'équipe dirigeante soit efficace. Cette rapidité de la prise de décision peut se manifester en fait à tous les niveaux et envers toutes les parties prenantes au projet. Elle permettra par exemple de se restructurer rapidement pour pouvoir s'adapter aux besoins des locataires durant la phase d'exploitation. Elle constitue aussi un élément clé lors de l'implantation du projet, car une fois qu'on a effectué les démarches principales telles que l'étude de faisabilité, l'approche participative auprès des fournisseurs de services potentiels, les promotions et sensibilisations auprès des clients potentiels, il ne faut plus trop tarder pour le lancement du projet d'implantation.
- Par rapport à notre optique pour cette recherche, la mise en place d'une **culture d'entreprise orientée-client** est un facteur très important offrant une flexibilité aux besoins des clients. Les observations faites durant les études de cas nous ont montré que finalement le client qui est normalement le principal intéressé n'est pas toujours au centre de la préparation des offres de prestations. Pour Madagascar, l'implication du "client" potentiel dès la phase même de conception pourrait à notre avis donner un élément assurant la fiabilité et apporter un petit brin de réalisme au projet. Il faut également réussir à inculquer cette orientation-client à toutes les parties prenantes au projet d'où l'importance du facteur prioritaire qu'est la compétence du responsable du projet d'implantation de la pépinière d'entreprises.

6.3.2.2 Les facteurs clés d'exploitation et de production

- La **sous-traitance des services d'assistances et de conseils** est très importante car elle assure non seulement la qualité des prestations offertes mais elle permet aussi de réduire les coûts fixes de la pépinière. En effet, le bénévolat est presque la règle dans les pépinières d'entreprises en activité que nous avons pu visiter. Cette sous-traitance constitue en plus un bon argument qui permet de justifier l'approche participative et qui renforce les impacts de la pépinière d'entreprises au niveau du milieu d'implantation. En outre, elle constitue un bon outil d'intégration dans le tissu économique local pour les locataires.
- Le facteur clé complémentaire à celui de la sous-traitance est en fait matérialisé au niveau général par **la bonne coopération avec toutes les parties prenantes**. Vu qu'une pépinière marche grâce aux interactions d'acteurs de domaines et d'horizons différents, il est indispensable de bien coordonner et de maximiser les relations avec ces acteurs. Ce facteur clé paraît logique mais il n'est pas toujours évident à respecter, et dans le contexte de cette recherche ce facteur clé va dépendre en grande partie de la qualité et de la compétence du directeur de la pépinière d'entreprises.
- La **gestion des coûts** est un facteur clé de succès primordial pour la rentabilité et la pérennité de la pépinière d'entreprises. Il faut cependant chercher un bon équilibre entre cette gestion des coûts et l'efficacité des prestations. On peut par exemple dire qu'il faut mettre une équipe réduite au minimum pour gérer la pépinière mais qu'en contrepartie il faut mettre en place un très bon réseau de compétence local qui travaille et complète cette équipe réduite.

6.3.3 Les facteurs clés de succès externes

6.3.3.1 Les facteurs clés des marchés et des clients

- Une **bonne analyse du marché** est l'un des critères habituellement utilisés pour l'admission d'un locataire mais ce qui est assez paradoxal c'est qu'elle est souvent mal réalisée, mal suivie ou pas du tout effectuée pour la pépinière d'entreprises elle-même. Le problème de remplissage est la conséquence immédiate de la sous-estimation de ce facteur car on se rend compte assez rapidement que finalement il n'y a pas assez de candidats entrepreneurs potentiels. La pépinière d'entreprises doit répondre aux besoins locaux en terme de création et de gestion d'entreprises et seule une bonne analyse du marché permet de le faire. La satisfaction des clients et donc la pérennité du projet en dépendent.
- La satisfaction et la réputation de la pépinière dépendent avant tout de la **qualité du réseau de compétence local**. Les analyses effectuées jusqu'ici ont montré que les clients potentiels d'une pépinière d'entreprises à Madagascar privilégient les services d'assistances et de conseils et la pérennisation du projet passe par la sous-traitance de ces services. Ces deux conditions nécessitent donc la mise en place d'un réseau de compétence local de bonne qualité pour que les clients soient satisfaits. Appliquer une concurrence saine en terme d'efficacité au sein des institutions qui fournissent des services est la meilleure façon d'obtenir cette qualité. Il faut en outre éviter les conventions ou les contrats d'exclusivité avec quelques institutions seulement.
- Une **bonne politique de communication et de promotion-sensibilisation** est un facteur clé de succès vis-à-vis des clients car elles permettent avant tout de clarifier le fonctionnement et la base du concept de pépinière d'entreprises. Le problème de rétention d'information souvent relevé au pays peut être évité par une bonne politique de communication. Ainsi les locataires et autres clients potentiels de la pépinière peuvent facilement prendre connaissance de son existence et savent parfaitement à quoi s'attendre en venant à la pépinière d'entreprises. Ceci enlève tout sentiment de frustration. Cet aspect a par exemple toute son importance pour expliquer aux Malgaches que la pépinière d'entreprises offre des services payants. Que cette pépinière ne ressemble pas aux différents projets d'aide dont ils se sont habitués depuis que le pays voit défiler une multitude de projets internationaux. Une bonne politique de communication renforce la visibilité de la pépinière. Cette visibilité peut être utilisée comme un bon outil pour toucher l'ego des sponsors qui vont ainsi continuer à aider, voire renforcer leur aide pour que la pépinière dure. Il y a finalement le rôle principal joué par la communication pour assurer le remplissage de la pépinière d'entreprises.
- Un **processus d'admission transparent, rapide et impartial** est un facteur clé à ne pas négliger dans le contexte du pays pour que le projet réussisse et se différencie des autres projets qui restent ou qui sont laissés souvent dans un certain flou.

6.3.3.2 Les facteurs clés des produits/services

- La **qualité des services** est le premier facteur clé de succès d'une pépinière d'entreprises, ceci est valable dans les pays industrialisés comme dans les pays en voie de développement. Cette qualité qui peut se matérialiser en terme de quantité, délais, accès, disponibilité, etc. est à rechercher pour toute la gamme de prestations de la pépinière. La difficulté dans ce domaine vient du fait que la pépinière sous-traite tout ce qui est assistance et conseil. Il faut donc dans un premier temps mettre en place un

contrôle strict pour assurer la qualité, mais en même temps il faut veiller à ce que ce contrôle ne soit pas un facteur de détérioration de la collaboration avec les fournisseurs de services dont on recherche autant que possible le bénévolat. Cet aspect montre une fois de plus le rôle de la qualité et de la compétence du staff de la pépinière d'entreprises. Cette qualité concerne évidemment tout ce qui est infrastructure et logistique. Elle est également le moteur principal d'une bonne image garantissant la rentabilité et donc la pérennité du projet. Toutes les parties prenantes doivent en être conscientes et tout faire pour la mettre en place dans un premier temps, la maintenir et la renforcer par la suite.

- Le souci de diversifier les sources de revenus met en exergue **l'importance de la gamme de prestations offertes** par la pépinière d'entreprises comme facteur clé de succès. En effet, cette gamme doit être la plus large possible si on veut non seulement attirer des locataires pour assurer le remplissage mais aussi attirer des entreprises qui sont déjà opérationnelles en dehors de la pépinière. Cependant, il faut toujours essayer de trouver une bonne combinaison entre la largeur de cette gamme et sa qualité d'une part et la réduction des coûts d'exploitation de la pépinière d'autre part.
- Un facteur clé de succès qu'il faut, à notre avis, mettre en place pour une pépinière d'entreprises à Madagascar est la **confidentialité**. Cette confidentialité concerne avant tout l'admission des candidats entrepreneurs dans la pépinière d'entreprises puisque le "vol de projet de création d'entreprises" est un phénomène qui inquiète énormément de gens. Ensuite, au niveau même de la gestion de la pépinière, la confidentialité doit également être de règle. Il y a en effet cette recherche permanente de synergie entre les locataires de la pépinière, mais cela doit se faire en respectant l'autonomie, l'indépendance de chacun et en assurant une confidentialité totale des comptes et de la situation financière de tous les clients.
- L'autre facteur clé de succès pouvant assurer la réussite et surtout la pérennisation du projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises est **l'existence de locaux-relais** ou du moins une **offre immobilière locale intéressante**. Les effets bénéfiques de ce facteur sont multiples: il constitue un bon argument pour la promotion de la pépinière, c'est aussi un facteur décisif dans la prise de décision des locataires potentiels. L'installation des ex-locataires dans la région entraîne des effets induits pour la région. La synergie entre les locataires et les ex-locataires de la pépinières sera très efficace, la dynamique d'apprentissage du milieu sera très intéressante, le risque d'avoir des entreprises locataires "ventouses" (les locataires qui ne veulent plus sortir de la pépinière) est moindre. Ce facteur est à prendre en compte dès la phase de conception du projet d'implantation de la pépinière d'entreprises.

6.4 LES RESSOURCES REQUISES

6.4.1 Ressources humaines

En tenant compte du contexte du pays et de quelques expériences que nous avons analysées lors de nos études de cas, notre préférence est de limiter au minimum le nombre des membres du comité de pilotage du projet. Le comité de pilotage doit d'ailleurs être composé uniquement des principaux sponsors ou bailleurs de fonds du projet et c'est ce comité de pilotage qui prend les décisions stratégiques concernant la mise en place du projet. Il a pour tâche principal de sélectionner et désigner les membres d'une task-force qui sera chargée de la conception et de la réalisation du projet d'implantation de la future

pépinière. Cette task-force est basée sur les différentes compétences nécessaires pour mener à bien le projet. La structure organisationnelle en phase de réalisation rencontrée dans le deuxième chapitre (cf. page 84) montre les compétences à rechercher pour la composition de cette task-force soit:

- le **chef ou coordinateur** de cette task-force doit être une personne qui, non seulement connaît et maîtrise les différents aspects théoriques du montage et du fonctionnement d'une pépinière d'entreprises mais qui possède aussi une expérience pratique en matière d'implantation pour pouvoir bien gérer le projet. Cette personne devrait déjà avoir vu et visité plusieurs pépinières pour pouvoir vraiment analyser et éviter les erreurs commises par les autres et aussi pour pouvoir en tirer les points forts. Cette vue globale est indispensable pour la cohérence du projet. Nous y ajoutons une autre caractéristique importante en disant qu'il faut que cette personne considère une pépinière en tant qu'entreprise et non en tant qu'outil d'aide communautaire (comme une aide plutôt sociale). Seule cette dernière caractéristique offre une garantie stratégique à long terme et qui permet d'assurer la rentabilité, donc la pérennité du projet. Le chef de la task-force doit aussi être doté d'un sens du relationnel assez performant pour pouvoir mettre en place l'approche participative et la rendre effective par la suite. Si cette personne ne se trouve pas au niveau local, le recours à un expert international doit être réalisé avec l'avantage que cet expert n'a aucune contrainte sociale et/ou politique locales qui risqueraient de fausser l'efficacité de la task-force. En effet, il ne faut pas oublier qu'une personne issue de la région, voire même du pays, subit d'une manière ou d'une autre une pression quelconque dès la composition de cette task-force jusqu'à l'implantation réelle de la pépinière d'entreprises. Ces pressions ne sont pas valables uniquement à Madagascar car elles ont été également constatées dans des pays industrialisés où le projet d'implantation a été à la charge d'un local.
- Notre option pour Madagascar, en terme d'infrastructure, est de prendre un bâtiment à rénover et non une nouvelle construction. Un **ingénieur architecte** est donc indispensable pour mener à bien les rénovations. Le chef de la task-force doit veiller à ce que l'esprit et les fondements du concept de pépinière d'entreprises soient préservés et mis en valeur lors de ces rénovations. Il y a par exemple des soins à apporter aux endroits stratégiques comme la cafétéria, l'espace courrier (boîtes aux lettres) ou les espaces des services communs. Des endroits qui sont à la base des échanges et donc de la synergie entre les locataires.
- Le **montage juridique** de la pépinière nécessite aussi la présence d'un spécialiste de ce domaine au sein de la task-force. Cette personne est un élément clé car elle va assurer toutes les conventions avec les parties prenantes, le choix et la formalisation de la structure juridique, la préparation des contrats d'occupation des locaux par les locataires, la formulation et la validation des statuts et règlements internes, la formalisation officielle du projet pour que l'on puisse passer à l'implantation physique de la future pépinière d'entreprises, etc. Bref, la mise en conformité de la pépinière avec le contexte juridique local va dépendre de cette personne.
- La préparation des dossiers financiers à l'intention des sponsors ou bailleurs de fonds et la préparation de plusieurs scénarios des impacts financiers de la future pépinière d'entreprises nécessite la présence d'un **spécialiste en comptabilité et finance** au sein de la task-force. Ces scénarios sont indispensables pour mettre chaque partie prenante du projet devant ses responsabilités dans la prise de décision de commencer ou non le

projet. L'autre élément important dans ce domaine est tout ce qui concerne la tarification des prestations de la pépinière pour encore une fois atteindre la rentabilité.

- Un effort énorme en matière de promotion et de sensibilisation doit être effectué pour que toutes les parties prenantes potentielles comprennent bien les tenants et aboutissants du projet avant qu'elles ne prennent effectivement part au projet. Les locataires ou clients potentiels doivent également savoir les avantages et/ou les risques qu'ils peuvent rencontrer avant de prendre la décision de rejoindre ou non une pépinière d'entreprises. Il faut donc un **spécialiste du marketing** pour assurer cette visibilité de la pépinière. Le chef de la task-force peut très bien remplir cette fonction, mais on doit lui adjoindre une autre personne pour qu'il puisse avoir le temps nécessaire à la gestion du projet dans sa globalité. L'objectif ici, est non seulement de constituer un réseau de fournisseurs de services potentiels autour de l'approche participative, mais aussi d'assurer un certain remplissage de la pépinière avant même qu'elle commence ses activités (par l'intermédiaire d'une liste de réservation par exemple).
- Une autre personne doit s'occuper de tout ce qui concerne l'exploitation de la pépinière d'entreprises au niveau des procédures organisationnelles et opérationnelles, le choix des prestations à offrir ainsi que l'organisation des ressources humaines de la pépinière. Cette **personne doit avoir une formation en gestion**. Elle peut être un candidat potentiel à la gestion de la pépinière d'entreprises par la suite. Un ancien entrepreneur serait un plus.
- Finalement, un autre **candidat potentiel à la gestion de la future pépinière** doit rejoindre la task-force afin de créer un sentiment d'appropriation et d'identification avec le projet et aussi pour que l'on puisse avoir un choix au moment de l'embauche définitive du futur directeur. Il ne faut toutefois pas donner un pouvoir de décision à ce candidat potentiel qui n'a pas vraiment de fonction technique bien définie au sein du task-force mais le prendre plutôt comme conseiller. Le problème est de trouver cette personne et surtout de trouver un accord ou un arrangement (financier) pour sa participation à la task-force.

Cette task-force ne doit pas être complètement isolée du terrain ou plus précisément des besoins réels des clients. Il faut donc multiplier autant que possible et chaque fois que c'est nécessaire l'organisation de petits ateliers de travail avec des clients potentiels. Il s'agit ici de vérifier ou de tester les propositions et conclusions de la task-force avant qu'elles ne deviennent définitives.

Chronologiquement parlant, la task-force est à créer après la réalisation de l'étude de pré-faisabilité. En fait, sa tâche principale est d'approfondir les résultats de cette étude préliminaire et de donner les recommandations pratiques et toutes les informations nécessaires permettant de passer à l'implantation physique de la pépinière d'entreprises. Le chef du projet ou coordonateur de la task-force devrait aussi avoir participé à l'étude de pré-faisabilité. Quant aux autres membres de la task-force, leur mission est limitée dans le temps et peut durer un mois au maximum. Il faut privilégier ici la piste de consultants nationaux car ils connaissent mieux tous les détails concernant leurs domaines respectifs et ils sont moins onéreux que des consultants internationaux en terme de coûts.

Les expériences vécues à ce jour en matière de création de pépinière d'entreprises ont montré que la phase de montage dure en général six mois après la réalisation de l'étude de pré-faisabilité. Cette durée correspond donc à la période d'existence de la task-force. Quant à l'étude de pré-faisabilité, elle est réalisée normalement par deux experts (un expert principal et le chef de projet de la task-force). Cette période peut prendre six mois ce qui porte la durée totale de la mise en place d'une pépinière d'entreprises à une année. La collaboration avec une entité de l'Etat en tant que facilitateur administratif peut assurer le respect de ce délai global.

Il y a donc la nécessité de trouver un **expert principal** qui va gérer l'implantation de la pépinière d'entreprises dans sa globalité, depuis l'étude de faisabilité jusqu'à la première période d'exploitation en passant par l'implantation physique. Cet expert va ensuite contrôler la mise en place effective de cette pépinière et assurer au moment voulu les contrôles et audits nécessaires planifiés dans le business plan réalisé.

Le *tableau 23* ci-dessous résume la planification des besoins en ressources humaines pour la mise en place du projet d'implantation et de la première période de gestion de la future pépinière d'entreprises.

Tableau 23: Planification des ressources humaines requises pour la réussite du projet

Mois \ Poste	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	...	16	...	20	...	24
Expert principal	■	■				■						■		■				■
Chef du projet/task-force	■	■	■			■	■	■	■	■	■	■						
Consultant architecte							■											
Consultant juridique											■							
Consultant finance									■									
Consultant marketing								■										
Consultant gestion										■								
Consultant formateur												■		■		■		■
Consultant évaluat/contrôle																		■

Ce qui est traité ici ne montre que les ressources humaines engagées ponctuellement pour mener à bien le montage du projet ainsi que son accompagnement et suivi. Les autres ressources nécessaires à la gestion proprement dite de la pépinières seront traités dans le paragraphe suivant.

6.4.2 Ressources techniques - compétences

Les ressources techniques et les compétences nécessaires à l'exploitation et à la pérennisation du projet peuvent être classées en deux catégories: les compétences externes et les compétences internes.

6.4.2.1 Compétences internes

Au niveau interne, il s'agit avant tout de trouver au sein du staff de la pépinière les compétences nécessaires à sa bonne gestion. Cela ne veut pas dire pour autant que la direction doit posséder toutes les compétences techniques pour la gestion de la pépinière et celle des entreprises locataires. Il faut juste que cette direction réussisse à identifier les

compétences nécessaires existant au niveau de son milieu d'implantation et être capable par la suite de les mobiliser pour qu'elles deviennent des ressources de la pépinière d'entreprises. La capacité à mobiliser les compétences qui sont souvent regroupées au niveau de la capitale est vitale pour le cas de Madagascar. Les membres du conseil d'administration doivent aussi pouvoir apporter leurs compétences pour compléter celles de l'équipe de direction et l'aider ainsi dans ses tâches quotidiennes.

Quant à la composition du staff à mettre en place, nous recommandons de compléter le directeur par un/une attachée de direction, un/une secrétaire comptable, une réceptionniste, un gardien qui s'occupe également de la conciergerie et un chauffeur qui est en même temps le coursier. Cet effectif est le minimum mais il va dépendre par la suite de la taille de la pépinière d'entreprises et du nombre de locataires qui y sont hébergés.

6.4.2.2 Compétences externes

- Au niveau externe, les compétences à mobiliser concernent avant tout celles correspondant aux services offerts par la pépinière et plus particulièrement les services d'assistances et de conseils spécifiques (conseils juridiques, fiscaux, douaniers, etc.). En fait, ces compétences concernent toutes les prestations offertes mais qui sont sous-traitées auprès des institutions ou organismes partenaires.
- Il y a également des compétences qui sont à rechercher auprès d'autres pépinières d'entreprises existantes (à l'étranger), cela peut être par exemple des expertises en matière de gestion de la pépinière d'entreprises ou de la gestion même des locataires. Une expertise technique pour un problème spécifique rencontré par l'un ou l'autre locataire peut aussi rentrer dans cette catégorie.
- Trouver une équipe de gestion qui soit tout de suite opérationnelle et efficace sera très difficile, voire impossible, il faut donc assurer une compétence externe pour assurer la formation et encadrer l'équipe de gestion. Une collaboration avec une pépinière d'entreprises existante est le moyen le plus sûr de les obtenir.
- Pour que toutes les parties prenantes soient au courant et conscientes des impacts réels de la pépinière d'entreprises, il faut un contrôle et une évaluation réguliers. Ces contrôles et évaluations doivent se faire conjointement à l'interne (de la part du conseil d'administration) et par des consultants externes (nationaux ou internationaux) afin d'assurer l'efficacité, la visibilité et la transparence de la pépinière d'entreprises. Ces contrôles et évaluations jouent des rôles très importants car ils rassurent les sponsors par rapport à leurs engagements, ils sont sécurisant pour les dirigeants. Les responsables locaux peuvent utiliser ces résultats pour l'opinion publique ou l'image dynamique du milieu. Finalement, des contrôles et des évaluations bien menés permettent aux parties prenantes de prendre une décision objective quant à la continuation ou l'arrêt de la pépinière d'entreprises en cas de mauvais résultats ou de prendre les décisions nécessaires pour une restructuration. Cependant, il faut avoir constamment à l'esprit ce souci de réduire les coûts d'exploitation de la pépinière d'entreprises donc bien jongler entre ses coûts de contrôles et d'évaluations et sa rentabilité.
- Pour Madagascar, la compétence technique en informatique est à relever spécialement, car à l'inverse de ce qui se passe dans les pays industrialisés, il faut équiper les bureaux

des locataires en ordinateurs et l'accès à internet constitue un atout considérable pour la pépinière. Ce qui fait qu'on doit assurer cette compétence technique non seulement lors de la phase d'implantation mais aussi tout au long de l'exploitation de la pépinière. Il est clair que cette compétence est à rechercher à l'extérieur de la pépinière. Nous avons réussi à trouver des spécialistes dans ce domaine (montage du réseau informatique, développement d'un site web, etc.) qui sont prêts à participer au projet d'implantation de la pépinière d'entreprises lors des investigations auprès de la diaspora malgache et de quelques institutions locales qui veulent aussi collaborer dans ce domaine.

- Une autre compétence spécifique au contexte du pays concerne la sécurité du site. On doit recourir aux sociétés spécialisées pour la surveillance du site durant les nuits. Pour la journée on peut engager un gardien qui peut aussi cumuler la tâche de conciergerie auprès de la pépinière d'entreprises.

6.4.3 Ressources financières

Nos études de cas nous ont permis de constater qu'il y a souvent une prise de risque au niveau financier de la part des responsables du projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises. En effet, il y a des décideurs qui passent directement à l'exploitation de la pépinière sans respecter les recommandations du business plan en matière de capital. Au bout de quelques années d'exploitation, les dirigeants sont obligés de faire une recapitalisation par la réalisation d'un nouveau lever de fonds. Pour Madagascar, on doit éviter cette situation car la recherche de nouveaux fonds risque d'être extrêmement difficile, voire impossible. On doit assurer le financement du projet avant de se lancer à l'implantation réelle de la pépinière pour se donner le maximum de chance de réussite. Le financement pour la période de montage du projet et le financement des premières années d'exploitation doivent être assurés car les recettes d'exploitation ne couvrent généralement les dépenses opérationnelles qu'après une période de trois à cinq ans (d'après les expériences vécues dans les pays industrialisés).

6.4.3.1 Volume du financement et budget prévisionnel

Le volume du financement nécessaire pour réaliser l'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar n'est pas possible à chiffrer avec précision car plusieurs paramètres importants dépendent: du lieu d'implantation définitif (viabilité du site), des résultats concrets de l'approche participative et des différents apports des parties prenantes, du choix du bâtiment à rénover et de la taille de celui-ci. L'inflation ne facilite pas l'élaboration d'un budget précis pour l'implantation d'une pépinière d'entreprises car les prix des biens et services changent fréquemment. Un budget doit par conséquent être revu régulièrement à la hausse dans un laps de temps assez court, d'où l'importance de lancer rapidement le projet une fois les étapes de montage effectués.

Le budget ci-après est donné juste à titre indicatif, les détails des calculs se trouvent en *annexe 14*. Les prix pris pour l'élaboration de ce budget se basent en grande partie sur les prix que nous avons obtenus lors de notre mission avec l'ONUDI dans la province de Fianarantsoa. Chiffres donnés et discutés lors d'un atelier de travail avec les opérateurs et décideurs économique de cette région en mars 2000.

BUDGET (Estimatif)

RUBRIQUE	LIBELLE	MONNAIE	MONTANT
01	Expert principal	US\$	12'000
02	Consultants nationaux pour la phase de montage	US\$	22'500
03	Investissements pour le fonctionnement de la pépinière	US\$	34'585
04	Investissement pour l'équipement des services communs	US\$	29'130
05	Investissements en mobiliers	US\$	6'270
06	Frais généraux de fonctionnement sur deux ans (non couverts par les paiements des locataires)	US\$	20'000
07	Frais du personnel (salaires & charges sociales)	US\$	20'250
08	Formation du personnel & évaluations/contrôles	US\$	22'000
09	Promotion et sensibilisation	US\$	5'000
10	Divers	US\$	2'000
TOTAL DES COUTS FIXES		US\$	173'735
11	Investissement de réhabilitation par m2	US\$	100
12	Investissement en équipement par locataires	US\$	2'000

Le budget donné ici reste bien sûr à refaire une fois que l'on a :

- ◆ l'inventaire définitif des apports des sponsors et parties prenantes selon l'application effective de l'approche participative
- ◆ la décision définitive concernant l'infrastructure, construire un nouveau bâtiment ou en rénover. Dans ce dernier cas on aura le montant exact en sachant la superficie
- ◆ le nombre maximum de locataires pouvant être hébergés dans la pépinière durant les deux premières années d'exploitation.

Comme on peut le constater avec la première ligne de ce budget estimatif, l'expert principal est un élément clé et va dépendre de la possibilité de trouver un expert local ou l'obligation de prendre un expert international. Cette dernière option qui est souvent relevée comme un gage d'une bonne mise en place de la pépinière d'entreprises est assez coûteuse. En effet le montant donné ici à titre indicatif pour un expert principal local peut augmenter massivement avec un expert international. Ce montant peut atteindre facilement la moitié des coûts fixes calculés du budget estimatif ci-dessus. Il est clair que pour un

pays du tiers monde cette décision est vitale pour le financement du projet en lui-même mais trouver cette expertise locale n'est pas du tout évident.

L'autre façon de réduire ce coût de démarrage de la future pépinière d'entreprises est de voir exactement ce que l'on pourrait enlever dans les rubriques 03, 04 et 05. Finalement, il faut remarquer que les salaires du staff pour les deux premières années d'exploitation de la pépinière d'entreprises sont déjà inclus dans ce budget.

6.4.3.2 Structure du financement

La structure juridique de Société Anonyme recommandée dans l'optique de cette recherche donne le cadre général régissant le financement de la future pépinière d'entreprises. Toutefois, l'approche participative adoptée sera synonyme de la diversité des sources de financement si elle est bien appliquée. Compte tenu des différentes phases successives du projet, l'idéal à notre avis serait de:

- trouver un financement auprès des bailleurs de fonds ou des organismes internationaux pour tout ce qui concerne l'étude de pré-faisabilité et le montage du projet par la task-force telle qu'elle a été expliquée dans le paragraphe 6.4.1 ci-dessus. Cette option permettra par la même occasion de non seulement s'assurer de l'expertise de ces organismes pour la réalisation du projet mais elle offre également un bon outil pour mobiliser les autres partenaires potentiels. En effet, la présence de ces organismes internationaux peut toujours donner plus de confiance aux acteurs potentiels quant au sérieux du projet en question.
- Assurer un capital entièrement privé pour la future pépinière d'entreprises afin d'éviter les différents blocages rencontrés par le pouvoir public pour lever des fonds (rencontrés dans les projets d'implantation en Côte d'Ivoire et à Madagascar).
- Trouver des financements à part pour la formation du staff de la pépinière et pour tout ce qui concerne l'évaluation et le contrôle de la pépinière d'entreprises. Ce financement est en fait à rechercher dans le cadre de l'approche participative auprès d'une ou plusieurs institutions locales qui pourraient dispenser ces prestations.
- Trouver des sponsors pour assurer une subvention non automatique qui assurera l'équilibre financier de la pépinière d'entreprises en cas de déficit d'exploitation. Cet aspect non automatique de ce genre de subvention permet d'alléger le budget initial du projet de lancement et il met aussi une certaine pression sur le staff de la pépinière pour ne pas toujours faire appel à cette subvention.

Dans le cadre du montage financier, on doit jongler avec deux faits principaux:

- trouver et réunir toutes ces différentes sortes de financement auprès d'un seul bailleur de fonds ou par les apports des associés afin de réduire au maximum les conditionnalités liées à chaque source de financement et
- appliquer également l'approche participative adoptée pour le projet en renforçant par la même occasion le phénomène d'appropriation et de prise de responsabilité par ces bailleurs de fonds.

Quelle que soit la solution retenue, il faut avant tout veiller à l'indépendance opérationnelle de la pépinière pour qu'elle soit rentable et pérenne.

6.4.3.3 Projections financières

Comme dans n'importe quel projet, il est indispensable de faire les projections financières et les différents scénarios possibles. L'idée de la sous-traitance afin d'avoir un service de qualité est également valable dans ce domaine en faisant recours par exemple à l'expertise de l'ONUDI. En effet, l'ONUDI a développé un très bon logiciel de prévision du cash flow concernant la création et l'exploitation d'une pépinière d'entreprises en tenant compte de plus d'une cinquantaine de paramètres. Nous l'avons déjà testé et mis en œuvre lors de notre mission avec l'ONUDI et on ne peut dire que du bien de ce logiciel¹⁶. Ces projections vont permettre de définir le nombre de locataires minimum qu'on devrait avoir, la période nécessaire pour que la pépinière trouve une autosuffisance financière, le seuil de rentabilité de la pépinière, etc. Toutes ces informations sont nécessaires pour la prise de décision de continuer ou d'arrêter le projet. Elles servent aussi bien sûr au montage financier et permettent de clarifier les scénarios probables du projet auprès de toutes les parties prenantes. Ces projections financières dépendent des éléments suivants:

- la **diversification des sources** de revenus pour que la pépinière ne dépende pas uniquement des loyers payés par les locataires.
- L'un des postes le plus important qui influence ces projections est constitué par tout ce qui touche l'infrastructure. **Nouvelle construction** ou **réhabilitation** d'un bâtiment, prise en charge ou non de la maintenance du bâtiment, durée et forme de la convention de la mise à disposition et de l'utilisation du bâtiment. L'équipement des installations.
- La **taille** de la pépinière est l'élément qui permet de faire des scénarios en matière de dépenses et de recettes opérationnelles en manipulant le nombre de locataires qui pourront intégrer la pépinière.
- Le **mode de tarification** utilisé (le choix du prix du marché pour notre cas).
- **L'équilibre entre la superficie des espaces locatifs et des espaces de services communs.** Les espaces locatifs représentent habituellement 40 à 60% des recettes d'une pépinière. Dans l'optique de la pérennisation du projet à Madagascar, le fait d'adopter un tarif au prix du marché permet déjà d'améliorer ces pourcentages mais il faut en plus tout faire pour que les autres recettes augmentent également. Une utilisation optimale des salles de réunion par des clients externes et les prestations offertes aux domiciliés oeuvrent dans ce sens.
- Il ne suffit pas d'avoir une pépinière d'entreprises de grande taille, il faut encore la remplir. Le **taux d'occupation ou de remplissage** joue donc un grand rôle dans l'établissement de ces projections. La revue de la littérature ainsi que les études de cas nous ont montré que le taux de remplissage habituel des pépinières d'entreprises tourne autour de 75% en général. Dans le cadre des projections financières, il faut aussi tenir

¹⁶ Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous n'avons pas sollicité l'aide de l'ONUDI (avec l'utilisation de ce logiciel) car plusieurs paramètres dépendent avant tout de la réalisation d'une étude de pré-faisabilité pour un projet d'implantation précis. Notamment le choix du site d'implantation et de l'infrastructure à réhabiliter, etc.

compte du fait qu'on n'arrive pas tout de suite à atteindre ce taux moyen dès la première année d'exploitation.

- Le **taux d'échec des locataires** est aussi un élément important pour la réalisation de ces projections financières. Nos études de cas ont montré que les pépinières d'entreprises ayant une dizaine d'années d'activités présentent toutes un taux d'échec (de leurs locataires) compris entre 5 et 8%. Des taux qui confirment d'ailleurs ce qu'on a vu lors de la revue de la littérature. Cependant, dans le cadre de notre recherche, prendre un taux avoisinant les 10% serait plus indiqué pour effectuer ces projections financières.
- L'**approche participative** influence énormément ces projections car elle pourrait alléger quelques rubriques de dépenses. Les entretiens effectués auprès des fournisseurs de services potentiels ont permis par exemple de dire qu'il y a des possibilités d'avoir des matériels (ordinateur, fax, etc.) gratuitement, que d'autres institutions sont prêtes à participer financièrement en payant elles-mêmes le salaire des experts qu'elles vont dépêcher auprès de la pépinière pour les assistances et conseils, etc.
- La **solvabilité des locataires** ainsi que la propension de ceux-ci à utiliser les services payants de la pépinière d'entreprises sont aussi des éléments clés de ces projections.
- Finalement, il y a la volonté et les mesures prises pour **réduire les coûts d'exploitation** de la future pépinière d'entreprises qui vont avoir leur importance. On peut citer par exemple la réduction au minimum de la masse salariale en mettant en place une équipe de direction réduite. Cet effectif va cependant dépendre de la taille de la pépinière et donc du nombre maximum de locataires.

Les entretiens effectués avec quelques locataires lors de nos études de cas ont montré le dilemme des chiffres utilisés dans les business plan. Cette problématique a été exprimée par un locataire comme suit: "On peut mettre n'importe quel chiffre dans le business plan pour augmenter la chance pour notre projet d'être retenu, mais dans la réalité c'est autrement". Cette problématique de la prévision des recettes et des dépenses opérationnelles relevée par les locataires est aussi valable pour la future pépinière et elle reste très délicate car la fiabilité des projections financières va être très compliquée à établir. Les coûts opérationnels seront relativement faciles à prévoir par rapport aux chiffres d'affaires. La rapidité dans le lancement effectif du projet d'implantation peut augmenter la fiabilité des projections financières. En tout cas, par rapport aux différents facteurs influençant ces projections financières, il faut, à notre avis, veiller à ce qu'on élabore les trois sortes de scénarios habituels (pessimiste, probable, optimiste) pour que tous les décideurs soient en connaissance de cause lors de la prise de décision finale.

6.4.4 Infrastructures

Nous avons opté pour la réhabilitation d'une infrastructure (bâtiment) existante et non pour la construction d'un nouveau bâtiment afin de réduire les coûts de démarrage d'une pépinière et pour se donner également une certaine marge en cas d'obligation d'arrêter le projet. Nos études sur terrain ont montré que cette option est tout à fait possible même si cela entraîne une limitation en terme de superficie de la future pépinière d'entreprises et une collaboration avec les collectivités publiques locales (qui possèdent souvent des infrastructures susceptibles d'accueillir le projet).

L'accessibilité, la viabilité (eau, électricité et téléphone) et la sécurité du site potentiel sont aussi des paramètres à respecter pour l'implantation de la pépinière.

L'exigence en matière d'accessibilité n'est pas aussi compliquée que celle des pays industrialisés où il faut combiner la proximité avec la ville, la jonction rapide à une autoroute, la tranquillité relative du site, son esthétique et sa fonctionnalité, etc. Pour Madagascar, les paramètres ne sont pas aussi nombreux, il faut tout de même assurer une certaine facilité d'accès au site d'implantation pour ne pas compliquer l'approvisionnement des locataires et pour faciliter l'accueil de la clientèle.

La viabilité prend toute son importance car il n'est pas toujours évident de trouver des sites qui possèdent l'eau courante, l'électricité et qui sont dotés de moyens de communication. Un soin particulier doit donc être apporté à ce point, surtout au niveau de l'électricité, pour assurer de bonnes conditions de travail aux locataires. En évitant ainsi les coupures fréquentes ou les baisses de régime de l'électricité et en offrant toutes les garanties nécessaires à une communication rapide et efficace entre les locataires et leurs marchés.

Une autre composante non négligeable, voire vitale indissociable au site d'implantation d'une pépinière est tout ce qui concerne la sécurité physique de l'endroit. C'est un élément qui n'a pas vraiment son importance en Europe mais que nous avons retrouvé dans quelques pépinières d'entreprises visitées Outre-Atlantique. Le contexte d'insécurité actuel à Madagascar oblige une pépinière à assurer ce service qui peut à la limite devenir un avantage concurrentiel en matière de localisation de nouvelles entreprises. D'ailleurs ce contexte d'insécurité nous pousse à dire que l'accès au site vingt-quatre heures sur vingt-quatre comme on a l'habitude de le voir dans les pays industrialisés est difficilement réalisable à Madagascar. En tout cas il faut une mûre réflexion et une concertation avec tous les concernés avant de passer à ce système, nous le déconseillons dans un premier temps.

La réalisation ou la présence des différents éléments cités ci-dessus pour le site potentiel sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes pour prendre la décision d'y implanter définitivement une pépinière d'entreprises. La potentialité économique de la région, la présence de sources d'entrepreneurs comme les institutions de formations et la présence d'institutions ou d'organismes possédant les compétences nécessaires à la bonne marche de la pépinière doivent compléter les caractéristiques physiques du site. En tenant compte de ces différents éléments, nous dirions qu'actuellement seules quelques grandes villes du pays peuvent accueillir l'implantation d'une pépinière d'entreprises rentable et pérenne. Nous recommandons dans un premier temps les villes d'Antananarivo, d'Antsirabe et de Toamasina, vient ensuite celle de Fianarantsoa. Pour les autres chefs lieux de province il faut encore attendre et faire une étude du marché plus approfondie.

6.4.5 Communication

Nous ne revenons plus sur l'importance des activités de sensibilisations et de promotions pour que le concept et le fonctionnement d'une pépinière d'entreprises soient bien compris. Nous allons juste dire que tous les moyens de communication disponibles doivent être utilisés pour faire la publicité de la pépinière d'entreprises. Donner le maximum d'échos au projet permet d'attirer dans un premier temps l'attention et donc l'intérêt des entrepreneurs potentiels. Les sponsors vont ensuite s'identifier avec le projet s'il atteint un bon niveau de visibilité. Par la même occasion ils vont honorer leurs engagements et permettre ainsi à la

pépinière d'entreprises de bien fonctionner. Finalement le renforcement de la publicité va d'une certaine manière lier les parties prenantes. Elles se sentiront moralement obligées de mener à terme le projet d'implantation et de réussir son exploitation et donc d'assurer la survie des entreprises nouvellement créées.

Si Madagascar passe effectivement à l'implantation d'une pépinière d'entreprises, la communication de cette réalisation au niveau international ne peut être que bénéfique du fait de l'intérêt que cela va susciter. En effet, à l'exception de l'Afrique du Nord, le reste de l'Afrique a très peu d'expérience en matière de pépinière d'entreprises.

Mais avant de fermer ce paragraphe sur la communication, il ne faut pas non plus oublier l'importance de la communication interne. Nous préconisons une transparence totale sur les résultats et le fonctionnement de la pépinière d'entreprises auprès des employés. Cette transparence suit deux objectifs précis:

- entraîner un phénomène d'appropriation de la part de ces derniers et donc les motiver encore plus. Dans le contexte malgache, cette transparence sera perçue comme une revalorisation, une grande part de responsabilité pour les employés.
- mettre en place des garde-fous par rapport aux pressions externes qui peuvent ou qui vont certainement survenir. Cette transparence va, à notre avis, offrir un bon moyen au staff de la pépinière de pouvoir résister face à aux pressions externes (trafic d'influence, copinage, corruption, etc.).

6.5 QUELQUES REFLEXIONS TERRITORIALES

Dans cette recherche, nous avons toujours eu la volonté de tenir compte de l'importance du territoire d'implantation dans la conception du projet. En effet, le concept de « l'approche par les milieux » expliqué dans le deuxième chapitre (cf. p.) nous permet de ressortir quelques éléments clés tels que l'existence d'un trio constitué par un ensemble territorial, un réseau d'acteurs et le projet d'implantation de la pépinière d'entreprises en lui-même. Nous avons déjà esquissé un profil type d'une pépinière d'entreprises pour Madagascar mais il faut savoir que lorsqu'on passe vraiment à la réalisation effective du projet, il faut concevoir le projet dans son ensemble en tenant compte de ces trois éléments indissociables que l'on pourrait qualifier de **triangle territorial du projet** (figure 29). La facilité de la mise en place de la pépinière, voire sa réussite va dépendre en grande partie de la maîtrise des trois côtés de ce triangle. Avant de tirer les conséquences managériales de ce triangle, nous allons brièvement voir les contenus de chaque côté.

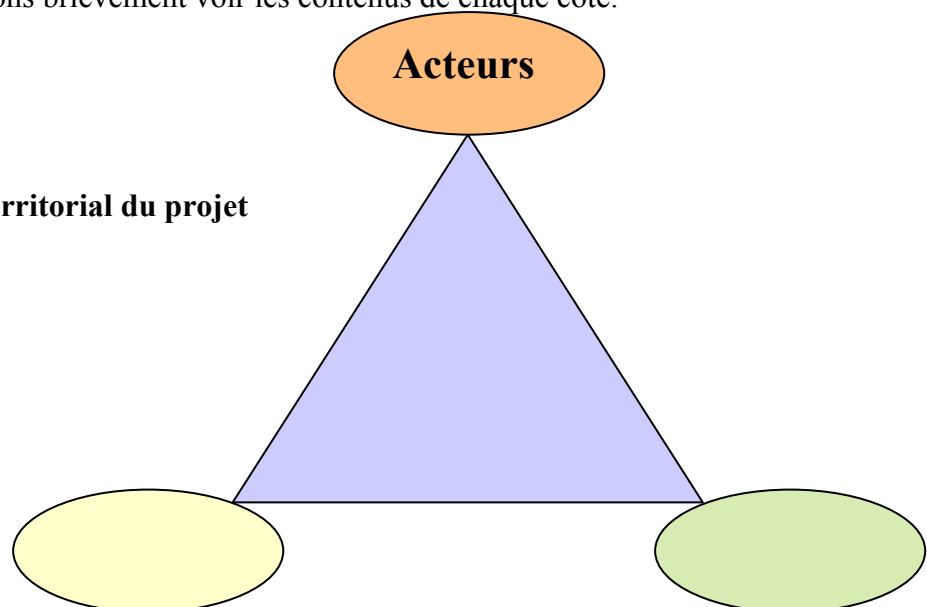


Figure 29: Triangle territorial du projet

6.5.1 Le site d'implantation ou le territoire

Projet

Chaque site d'implantation potentielle est unique par le fait que l'ensemble des relations¹⁷ correspondant à chaque site n'est jamais le même et possède chaque fois sa particularité. Cet ensemble de relations peut être caractérisé par les infrastructures physiques telles que la viabilité et l'accessibilité du site d'implantation, les relations sociales et économiques en vigueur dans la région, par les savoir-faire et les valeurs rattachés au site et par les relations de pouvoir de coopération ou de concurrence qui y sont en vigueur. Le site d'implantation ou territoire est donc composé de ressources matérielles et immatérielles qu'il s'agit de bien combiner afin d'optimiser leur efficacité pour le projet à réaliser. La question est de savoir où s'implanter pour donner le maximum de chance de réussir l'implantation de la pépinière d'entreprises et de sa pérennisation par la suite.

6.5.2 Les acteurs

Le site d'implantation ou le territoire tel qu'on l'a vu ci-dessus va en fait permettre de définir les acteurs potentiels d'un tel projet. Il est important de noter que les relations entre ces différents acteurs sont de deux natures différentes. Il y a tout d'abord les relations entre les acteurs identifiés au sein et autour du site et les relations que ces acteurs entretiennent avec l'extérieur du site. L'objectif ici est encore une fois d'optimiser les ressources que chaque acteur potentiel peut apporter à la réussite du projet. Un objectif qui entraîne donc un processus de choix des acteurs à impliquer dans le projet. Il faut donc veiller à ce que ce choix aboutisse à un effort de la part des acteurs non impliqués à tout faire pour s'intégrer dans le projet. Cependant ce choix peut aussi avoir l'effet inverse si la non sélection de certains acteurs entraîne une jalousie de la part de ceux-ci. Une jalousie qui risque de freiner ou de constituer des obstacles à la réalisation, voire à l'exploitation du projet. On doit donc en tenir compte lors du choix des acteurs au projet. Le terme acteur utilisé ici regroupe les entreprises existantes dans la région, les autorités publiques locales, les institutions de formation, les différentes associations ou groupements professionnels, les organismes internationaux ainsi que la communauté (entrepreneurs potentiels, les salariés de la pépinière ou la population de la région d'une manière générale).

6.5.3 Le projet

Le dernier élément du triangle territorial du projet est constitué par le projet d'implantation de la pépinière d'entreprises. Ce projet qui est habituellement décomposé en deux phases : d'identification du problème et du passage à la réalisation d'une résolution de ce problème implique la prise en considération des deux éléments ci-dessus. En effet, ce projet va être géographiquement situé et suivi du choix du site potentiel et les acteurs vont ensuite entrer doublement en jeu. Des acteurs qui vont non seulement participer à la préparation du projet mais aussi apporter les ressources nécessaires à la réalisation du projet. Dans le cadre de la

¹⁷ Crevoisier, O. (1996). Développement économique régional et management du territoire : Grille d'analyse.

création d'une pépinière d'entreprises, ce projet va en fait définir tous les services à offrir au sein de celle-ci, le secteur cible visé, le type de pépinière à mettre en place etc.

6.5.4 Application de la réflexion territoriale

La présentation rapide des éléments de ce qu'on a appelé le triangle territorial du projet nous a montré l'interdépendance de ses éléments qui peuvent être pris séparément. L'application de ce triangle au cas d'une implantation et du développement d'une pépinière d'entreprises à Madagascar implique donc les différentes remarques suivantes et permettra d'avoir quelques alternatives stratégiques au niveau de la réalisation du projet.

- Le territoire ou le site d'implantation est toujours défini par les acteurs qui y sont actifs. Dans le cadre d'une implantation dans l'une ou l'autre région de Madagascar, nous proposons tout simplement de reprendre le cercle des parties prenantes tel qu'on l'a dessiné sur la base des interviews effectuées sur place (cf. page 176). L'un des critères de choix du site sera ainsi la présence de plusieurs institutions dans chaque catégorie de services nécessaires au bon fonctionnement de la future pépinière d'entreprises à savoir l'information, le financement, la sensibilisation, les infrastructures, les services communs et les assistances et formations. L'autre critère complémentaire sera évidemment la présence d'un marché cible pour la pépinière.
- Quant aux acteurs à associer au projet, il faut plutôt se baser sur les apports effectifs que ceux-ci seront prêts à mettre à la disposition de la future pépinière d'entreprises. L'idéal serait d'avoir les différentes sortes de catégories d'acteurs pour pouvoir profiter au maximum des relations et interdépendances existantes.
- En ce qui concerne le projet, l'application de ce triangle influencera le choix du type de la pépinière d'entreprises. C'est-à-dire que la présence ou non de tel ou tel acteur dans un site bien délimité va nous permettre de dire si une pépinière d'entreprises spécialisée est faisable et viable ou non.

Pour conclure cette partie assez sommaire consacrée à quelques réflexions au niveau territorial avec tous les éléments qui lui sont rattachés, on peut dire que le choix d'une pépinière d'entreprises de type généraliste peut parfaitement répondre aux différents points développés ci-dessus. Ce type de pépinière offre en effet le maximum d'acteurs potentiels rapidement et facilement mobilisable pour ce genre de projet. Ce même type de pépinière est également ce qu'il y a de plus simple à implanter dans plusieurs régions du pays. Cependant, par rapport à la prise en compte de ce triangle territorial, on peut dire qu'à l'état actuel de la situation sur place, seules les provinces d'Antananarivo, de Fianarantsoa, de Toamasina se prêtent assez rapidement à une première implantation d'une pépinière d'entreprises.

6.6 LIMITATIONS ET OUVERTURES DE LA RECHERCHE

Cette recherche n'est qu'une étape dans la compréhension du processus de création et de lancement d'une pépinière d'entreprises dans un pays du Tiers Monde. Elle a cependant permis d'esquisser un modèle de lancement qui reste à vérifier dans la mise en pratique de ce modèle par le passage à l'implantation physique d'une pépinière d'entreprises à Madagascar. Cette recherche a permis de dégager quelques spécificités propres au contexte

du pays. Elle constitue ainsi une bonne base de départ pour les recherches futures en matière de création de pépinière d'entreprises dans d'autres pays du Tiers Monde:

- ◆ L'approche participative est le meilleur moyen de compenser le manque de financement dans les pays du Tiers Monde et permet en même temps une appropriation du projet qui milite pour sa pérennité. Si elle est valable à Madagascar pourquoi ne le serait-elle pas également dans un autre pays comparable ?
- ◆ Nous pensons aussi qu'une pépinière d'entreprises qui arrive à assurer ses ressources financières doit être rentable, quelles que soient sa taille et sa superficie. On peut avoir une pépinière d'entreprises relativement petite mais rentable. Il est clair cependant que la différence va se faire au niveau du retour sur les investissements. Des études quantitatives à ce sujet pourraient être entreprises par les recherches futures.
- ◆ Une analyse des pépinières d'entreprises en terme de coûts - bénéfices reste toujours à réaliser de même qu'une comparaison sérieuse entre la performance d'une entreprise passée par une pépinière d'entreprises et une autre de mêmes caractéristiques, mais ayant vécue en dehors d'une pépinière d'entreprises.
- ◆ L'importance de l'offre du service de domiciliation sur la rentabilité d'une pépinière d'entreprises dans un pays du Tiers Monde est aussi un sujet qui mérite d'être approfondi.
- ◆ En se donnant quelques années de recul, les impacts d'une pépinière d'entreprises sur le secteur informel ou sur le retour au pays de la diaspora seraient également intéressants à analyser.
- ◆ Les conséquences des aspects culturels d'un pays à l'autre sur la gestion ou sur l'implantation d'une pépinière d'entreprises pourrait être aussi un sujet intéressant. Lors de nos études sur terrain, nous n'avons pas réussi à remarquer une différence quelconque sur ce domaine d'un pays à l'autre car un entrepreneur reste un entrepreneur et ne pense qu'à la survie et à l'expansion de son entreprise quelle que soit son environnement culturel.

Par rapport au choix méthodologique pris pour cette recherche exploratoire, les futurs chercheurs dans ce domaine pourront vérifier quantitativement les hypothèses de base de nos choix stratégiques.

Les catégories de clientèle non analysées dans cette recherche doivent être mieux considérées dans l'optique d'une répliation des démarches que nous avons effectuées lors de cette recherche. Nous pensons plus précisément aux entreprises existantes et aux investisseurs étrangers

CONCLUSIONS

Du point de vue international il faut dire que le concept de pépinière d'entreprises est de plus en plus en vogue et a connu un essor fantastique depuis le début des années 90. Plusieurs pays industrialisés ou nouvellement industrialisés continuent ou commencent à mettre en place des programmes d'implantation de pépinières d'entreprises. Les situations de développement de ce concept d'un pays à l'autre ne sont bien sûr pas pareilles même entre les pays industrialisés. Une conférence internationale sur les pépinières d'entreprises que nous avons suivie aux Etats-Unis nous a par exemple permis de constater que dans ce pays, les banques font régulièrement des offensives de charmes pour encourager les décideurs à créer des pépinières d'entreprises en donnant des garanties sur leur financement. Tandis qu'en Europe ce sont surtout des subventions des collectivités publiques locales qui assurent en grande partie le financement des implantations de pépinières d'entreprises. Un fait qui se répercute au niveau de la gestion des pépinières européennes souvent considérées comme un service d'aide par les collectivités locales. Ce mouvement international ou cette "vulgarisation" du concept fait que bon nombre d'organismes internationaux ont adopté ce concept dans leur programme d'aide ou de développement des pays du tiers-monde et Madagascar n'échappe pas à cette situation. En effet, si on se met maintenant dans le contexte spécifique de Madagascar, ce concept de pépinière d'entreprises est un concept que nous qualifions de **rassembleur**. C'est-à-dire que, quelle que soit la catégorie d'acteur contactée pour un projet d'implantation, on peut être sûr et certain qu'on va réussir assez facilement à susciter les intérêts de ces acteurs (organisme de développement économique local, collectivités publiques locales, étudiants, chômeurs, politiciens, opérateurs économiques, responsables universitaires, organisme international, etc.). Mais c'est là qu'on doit faire attention et ne pas prendre la création d'une pépinière d'entreprises comme un outil miracle ou comme une fin en soi, ce n'est qu'un moyen d'atteindre d'autres objectifs comme la création d'entreprises et la création d'emplois qui en découle. On doit prendre le temps et mettre les moyens financiers nécessaires pour bien analyser l'intégration du projet dans l'environnement local d'implantation. En tenant compte de cette remarque générale, on peut dire que les résultats de cette recherche nous permettent de constater que plusieurs conditions et plusieurs éléments sont réunis pour la faisabilité d'une implantation physique d'une pépinière d'entreprises à Madagascar.

- Plusieurs institutions et organismes dans différents domaines autour de la création et de la gestion d'entreprises ont montré leur volonté de contribuer à la mise en place des services au sein d'une future pépinière d'entreprises.
- Plusieurs membres de la diaspora malgache (dans différents pays) ayant répondu à notre questionnaire électronique ont montré leur intérêt à participer d'une manière ou d'une autre à un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar. Ces participations concernent les différents besoins d'un tel projet et il est intéressant de relever que 13% des répondants sont même prêts à participer en tant qu'investisseurs pour la réalisation de l'implantation. 76,13% des répondants à ce questionnaire jugent l'implantation d'une pépinière d'entreprises comme un facteur les incitant à investir au pays et 65,90% ont montré leur volonté de devenir éventuellement locataires.

- Au niveau des candidats entrepreneurs potentiels que nous avons pu approcher par l'intermédiaire d'un questionnaire traditionnel, le projet suscite énormément d'attentes et d'espoir. D'autant plus que cette catégorie de client présente actuellement des besoins en matière de création d'entreprises (assistances et conseils spécifiques, aide en montage, suivi et contrôle de projet, etc.) qu'une pépinière d'entreprises pourrait parfaitement remplir.
- Quelques bailleurs de fonds internationaux déjà actifs sur place sont tout à fait prêts à contribuer dans leurs domaines respectifs à la réalisation d'un tel projet. Les contacts que nous avons pu nouer au niveau international avec des organismes et des pépinières d'entreprises internationaux sont tout à fait encourageants et nous rassurent quant à la mobilisation de l'aide et de l'assistance de l'une ou l'autre de ces entités en cas de besoins (expertise technique, conseils, formation, accueil pour un stage, etc.). Un aspect qui donne également une ouverture internationale au projet.
- On peut relever à travers les contacts établis auprès de quelques ministères du gouvernement malgache, la volonté de ces derniers de pouvoir jouer le rôle de facilitateur administratif et technique. D'ailleurs l'adoption par le gouvernement actuel d'un programme de mise en place de plusieurs pépinières d'entreprises après la réalisation d'un projet pilote est de très bonne augure. Pour les collectivités publiques, la pépinière d'entreprises s'intègre très bien dans le programme de lutte contre la pauvreté en offrant des micro-environnements encourageant la création d'entreprises et entraînant ainsi des effets induits au niveau régional.
- A l'instar de quelques opérateurs économiques privés qui nous ont accordé des interviews, il y a un accueil général très favorable de la part de tous les acteurs potentiels d'un futur projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar.

Si on résume maintenant les différents contextes socio-économiques du pays, là aussi, plusieurs opportunités incitent et encouragent à passer effectivement à l'implantation d'une pépinière d'entreprises. En effet, pour qu'on puisse vraiment parler d'un vrai développement économique, il faut avant tout un cadre global qui favorise ce développement et c'est le gouvernement qui est l'acteur principal pour la mise en place de ce cadre. C'est le document cadre de politique économique (DCPE) élaboré en collaboration avec les bailleurs de fonds (FMI et la Banque Mondiale) depuis 1996 qui sert de ligne directrice pour le programme de développement économique du pays. Le résultat le plus visible de la mise en œuvre de ce programme est l'amélioration continue du taux de croissance économique qui se situe actuellement autour des 6% et le retour de la confiance des bailleurs de fonds et des investisseurs étrangers. Les différentes mesures prises autour de ce programme et dans le cadre de la lutte contre la pauvreté qui sont favorables à la création d'une pépinière d'entreprises sont assez nombreuses:

- sur le plan international, le gouvernement malgache a signé plusieurs accords internationaux d'intégration économique qui favorisent le développement du secteur privé dans son ensemble grâce à la création d'entreprises. On peut citer la Convention de Lomé avec l'Union Européenne, l'AGOA ou Africa Bill avec les Etats-Unis, le PRIDE de la Commission de l'Océan Indien etc. Une intégration économique qui facilite et accroît les échanges commerciaux régionaux et internationaux. Les conséquences en terme de création d'entreprises sont considérables et donnent ainsi toute sa chance à une future pépinière d'entreprises.

- La volonté de désengagement de l'Etat dans l'appareil productif afin de rendre le secteur privé plus compétitif se matérialise par la privatisation des entreprises publiques. Cette privatisation est en cours, mais il reste encore beaucoup à faire. Toutefois, cette privatisation va donner des opportunités aux futures victimes des licenciements de se lancer dans la création d'entreprises grâce aux indemnités liées aux inévitables plans sociaux. La pépinière d'entreprises peut ici jouer une bonne structure d'accueil pour ces entrepreneurs potentiels. D'autre part, cette privatisation entraîne aussi une nouvelle forme de concurrence pour les entreprises existantes qui pourront ainsi avoir besoin des services offerts au sein de la pépinière pour se mettre aux normes et devenir plus compétitives.
- La mise en place des provinces autonomes est censée décentraliser le pouvoir central jusqu'alors regroupé dans la capitale. Cette autonomie qui vise à accélérer le développement économique des autres provinces constitue une bonne rampe pour l'essor des pépinières d'entreprises à travers les différentes provinces du pays. Nous espérons en effet qu'une fois que l'une ou l'autre province possède sa pépinière d'entreprises, les autres vont tout faire pour avoir aussi la leur. Il faut cependant veiller à ce que cette concurrence n'occulte pas la réalisation d'une bonne étude de faisabilité de l'implantation d'une pépinière d'entreprises dans ces provinces. Cet élément a été renforcé par les réponses de la diaspora et des candidats entrepreneurs potentiels ainsi que des fournisseurs de services potentiels à la question de connaître le lieu d'implantation probable d'un tel projet. Toutes les provinces n'ont pas été proposées comme site d'accueil probable malgré le fait que les six provinces étaient représentées au niveau des répondants. Tous ces acteurs potentiels ont mis en exergue l'importance de la potentialité de la région d'accueil.
- Le contexte social caractérisé par la jeunesse et l'abondance de la main d'œuvre assure normalement un bon vivier de créateurs d'entreprises potentiels. Cet avantage en terme de ressources humaines constitue aussi un facteur encourageant la venue d'investisseurs étrangers et augmente en même temps la volonté de création d'entreprises au sein de la classe jeune.
- Les formations en matière de création et de gestion d'entreprises qui ne sont pas encore suffisantes en quantité et en qualité (d'une province à l'autre) et surtout pas toujours accessibles (répartition spatiale inégale, trop coûteuses, etc.) à tout le monde offrent une belle possibilité à la pépinière de se positionner dans ce domaine en offrant un package de services intégrés.
- L'évolution du cadre économique à Madagascar oblige forcément le secteur informel à s'adapter pour survivre. La pépinière pourrait constituer un outil facilitant cette adaptation et elle peut même à terme constituer un outil de formalisation de ce secteur. Cet aspect mérite d'ailleurs à lui tout seul un nouveau sujet de recherche.
- Les réformes du système judiciaire visant à assainir le monde des affaires à Madagascar sont non seulement bénéfiques au projet d'implantation de la pépinière mais surtout à la création d'entreprises en général. La simplification des procédures et démarches administratives relatives à la création d'entreprises rentre d'ailleurs dans cette volonté de redonner la confiance aux investisseurs et d'encourager ainsi le flux des investissements.

- Les demandes locales en matière de biens et services ne sont pas encore remplies. Il reste donc énormément d'opportunités de créer une entreprise dans presque tous les secteurs d'activités.
- L'un des éléments, le plus important aussi, à notre avis, est l'esprit d'entreprise qu'on rencontre dans le pays. En effet, on dit souvent que les Malgaches n'aiment pas prendre de risque et qu'ils n'ont pas un esprit d'entreprise très développé. Pour notre part et à titre vraiment personnel, nous dirions plutôt le contraire, car il y a énormément de gens qui prennent part aux différents jeux de pari d'une part; d'autre part, le secteur informel est une preuve de cet esprit d'entreprise. Ce secteur est par définition un secteur de tous les risques et dangers. Si on analyse rationnellement le contexte de travail et d'investissement y prévalant on ne devrait pas s'y aventurer. Pourtant c'est ce secteur informel qui accueille bon nombre de jeunes diplômés pour leur premier projet de création d'entreprise.

La compétence du responsable du projet d'implantation comme facteur clé de succès doit compléter ces différents points positifs constatés au niveau des différents contextes du pays et au niveau des clients potentiels et des parties prenantes en général. L'inexistence d'une pépinière d'entreprises en activité actuellement à Madagascar fait que le manque d'expérience et de savoir-faire en la matière risque de fortement hypothéquer la chance d'en voir une qui soit opérationnelle. Pour le cas de Madagascar et en mettant à part notre modestie, nous pouvons humblement dire que, maintenant, le pays possède un spécialiste dans ce domaine. Les différents voyages dans plusieurs pays effectués dans le cadre de cette recherche nous ont montré que posséder un spécialiste local constitue un atout considérable car la jeunesse du concept se répercute par la relative rareté de spécialiste dans ce domaine. Cet aspect est très important dans l'optique de la mise en place de ce programme national de pépinière d'entreprises envisagé par le gouvernement actuel. Nous n'avons nullement la prétention de faire de la publicité personnelle en avançant ces remarques mais elles sont là pour mettre en exergue cet aspect qui est, à notre avis, un facteur clé de succès important pour ce genre de projet.

En tenant compte de ces différents contextes, une pépinière d'entreprises à Madagascar est faisable, viable et rentable à condition que l'on arrive à mettre en place une approche participative et une vision permanente de la pépinière d'entreprises en tant qu'entreprise proprement dite. En outre, une liaison constante avec la clientèle permettra au projet de rester proche de la réalité et des besoins réels. L'autre élément indissociable à la réussite d'un tel projet est le savoir-faire, au niveau du responsable du projet dans un premier temps et au niveau du directeur de la pépinière d'entreprises par la suite. L'approche participative adoptée pour ce genre de projet exige aussi le lancement du projet le plus rapidement possible pour espérer avoir la totale adhésion des parties prenantes potentielles. Finalement, l'élément décisif concerne l'aspect financier, il faut que le financement de l'implantation et des premières années d'exploitation soit assuré avant de se lancer réellement dans l'implantation physique de la pépinière d'entreprises. La recherche de la pérennisation et la rentabilité du projet doit être au centre de toute décision et servir de ligne directrice pour tout ce qui tourne autour de la vie de la pépinière d'entreprises.

Par rapport à ce qui se passe d'une manière générale en matière de pépinière d'entreprises, notre recherche relève quelques spécificités pour Madagascar:

- la population malgache dont 80% vivent dans le monde rural oblige la prise en compte de cette catégorie dans la conception de la pépinière d'entreprises. Quel que soit le site potentiel choisi pour la future pépinière à Madagascar, celle-ci doit toujours cibler le secteur primaire, ne serait-ce qu'en offrant un service de domiciliation par exemple. Ce service consiste à héberger au sein de la pépinière d'entreprises le siège social d'une entreprise qui est installée ailleurs. Cette réflexion peut également être appliquée aux autres entreprises dont les activités ne peuvent être accueillies dans la pépinière telles que les entreprises de transport, le commerce, etc. Cette option permettrait de diversifier les sources de revenus mais pourrait effectivement rendre service à ces secteurs qui ont aussi besoin au même titre que les autres secteurs des autres prestations offertes par une pépinière d'entreprises.
- Les résultats des investigations auprès des candidats entrepreneurs ont montré que ce qui les attire avant tout auprès d'une pépinière d'entreprises sont les services de conseils et d'assistances. Dans les pays industrialisés ce sont souvent les locaux ou plus généralement le cadre physique de travail qui attirent les locataires qui se débrouillent souvent par leurs propres moyens pour les autres services.
- Dans les pays industrialisés, une pépinière d'entreprises joue un rôle réactif favorisant le lancement d'initiatives privées de création d'entreprises car les conditions entrepreneuriales sont déjà existantes et on peut les qualifier de bonnes. Dans le cas de Madagascar, la situation est différente, car si on veut aussi favoriser le lancement des initiatives privée en vue de la création d'entreprises, la pépinière d'entreprises doit jouer dans ce cas-ci un **rôle proactif** afin de mettre en place de bonnes conditions entrepreneuriales. Ce rôle proactif doit commencer par la sensibilisation et la mobilisation de tous les acteurs locaux à participer au projet.
- Dans les pays industrialisés, trouver du personnel qualifié pour faire tourner la pépinière n'est pas un problème. De ce fait, certains dirigeants jouent même sur ce point pour essayer de réduire les coûts d'exploitation de leurs établissements. Ils vont en effet engager des employés avec un contrat de courte durée avec le salaire minimum autorisé. Cet objectif de coût est ainsi complété par un argument social en disant que la pépinière permet également d'embaucher des gens en difficulté qui dans la plupart du temps d'ailleurs sont engagés par les locataires à la fin de leur contrat. Pour Madagascar, jouer sur ce tableau ne sera pas possible car la pépinière dépense énormément (voir rubrique 07 du budget estimatif de la page 224) pour former ses employés donc on a intérêt à tout faire pour fidéliser et garder ces employés.

L'autre remarque que nous aimerions relever à la fin de cette recherche, c'est que la création et le lancement d'une pépinière d'entreprises engagent **une grande responsabilité de la part de toutes les parties prenantes au projet**. Il est en effet extrêmement difficile de dire " *on va essayer et on fait marche arrière après* " car on est tout de même responsable vis-à-vis des candidats entrepreneurs qui se sont lancés dans la création de leurs entreprises grâce aux soutiens de la pépinière et qu'à partir de là on ne peut pas tout simplement les lâcher dans la nature à n'importe quel moment de leur vie parce qu'on doit arrêter le projet.

Nous avons également constaté que, même si toutes les conditions théoriques et économiques nécessaires à la création d'une pépinière d'entreprises sont réunies, l'élément le plus important reste toujours **la chimie humaine** de tous les acteurs concernés. Ceci est valable quelle que soit l'étape considérée, dès la conception jusqu'à l'implantation réelle. Cette chimie humaine prend ensuite de plus en plus d'importance tout au long du cycle de vie de la pépinière d'entreprises où le relationnel se trouve souvent à la base de sa réussite ou de son échec.

On ne doit pas, à notre avis, commencer une étude de faisabilité que lorsqu'on a une certaine garantie en matière de financement du projet dans sa globalité en cas de résultats positifs de cette étude. En effet, une fois qu'on a vraiment expliqué le concept et que les acteurs potentiels sont prêts à participer au projet, les attentes seront difficiles à décevoir. Il serait à ce moment-là extrêmement dommage de dire qu'on doit arrêter le projet faute de financement et que ce projet de pépinière d'entreprises va de nouveau rejoindre les nombreux projets qui n'ont pas abouti à ce jour. Les expériences dans les autres pays ont d'ailleurs montré qu'il faut lancer le plus rapidement possible le projet pour ne pas décevoir les participants et surtout pour se donner plus de chance de réussite.

Pour le cas de Madagascar il faut bien montrer et surtout faire comprendre aux gens que la pépinière d'entreprises n'est pas l'outil qui va faire le miracle économique ou l'outil principal qui va permettre de combattre la pauvreté. C'est juste un outil parmi tant d'autres pour essayer de renforcer le secteur privé ou plus précisément pour encourager la prise d'initiative privée de création d'entreprises au niveau régional. Il faut aussi insister sur le fait que la pépinière d'entreprises n'est pas une nouvelle aide comme tant d'autres projets mais que c'est un service intégré et payant qu'on offre à tous ceux qui veulent se lancer dans la création d'entreprise. D'ailleurs les candidats entrepreneurs ainsi que les organismes ou opérateurs actifs dans le domaine économique du pays insistent tous sur la nécessité de faire payer toutes les prestations de la pépinière d'entreprises afin de pouvoir dépasser l'esprit d'assisté qu'on rencontre souvent grâce aux services offerts gratuitement.

Avant de conclure cette recherche nous tenons à relever que toutes les conditions théoriques pour lancer un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises sont réunies. Reste encore à définir le lieu d'implantation en menant une étude du marché plus approfondie. Il faut cependant garder à l'esprit les réserves suivantes:

- Un décalage entre la théorie et la pratique a toujours existé, il l'est encore plus à Madagascar.
- Les entretiens effectués auprès des fournisseurs de services potentiels pour un projet d'implantation de pépinière d'entreprises à Madagascar ont été effectués en grande partie dans le cadre de notre mission avec l'ONUDI. Nous voulons donc relever que toutes les promesses et volontés de participation ou de collaboration obtenues dans ce cadre peuvent changer si un tel projet est mené par une autre entité. En général, on doit toujours s'attendre à ce que certaines promesses ne soient pas tenues lors du passage à l'acte, lorsqu'il s'agit vraiment de formaliser les conventions de partenariat et de collaboration.
- Le gouvernement a mis en place différentes structures qui devraient vraiment favoriser et encourager la création d'entreprises et la venue des investisseurs étrangers. Le taux de croissance économique positif qui est en constante augmentation depuis 1996 le

prouve, mais il faut noter que le chemin est encore très long pour atteindre un bon fonctionnement de ces structures. Les expériences vécues dans différents domaines au pays montrent également qu'avoir une bonne structure ne suffit pas pour qu'on obtienne le résultat escompté. L'efficacité de cette structure peut être victime d'un parachutage d'un responsable qui peut avoir toutes les qualités sauf la compétence correspondant justement à ce poste. Cette remarque s'applique également à la future pépinière. Nous répétons encore une dernière fois l'importance de la compétence pour le choix du directeur aux dépens de toute considération politique ou autre copinage.

- Le modèle et la méthodologie générale pour l'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar sont donnés par cette recherche, mais il est clair qu'ils nécessitent quelques études plus approfondies au niveau des clientèles potentielles et des entretiens plus sérieux avec les fournisseurs de services potentiels pour qu'ils soient vraiment effectifs.

Les facteurs clés de succès rencontrés plus haut dans ce chapitre (cf. paragraphe 6.3) ainsi que les remarques ci-dessus doivent être pris en compte, et, dans la limite du possible, respectés. Une sous-estimation ou une faute d'inattention sur l'un ou l'autre de ces éléments peuvent à court terme faire échouer le projet d'implantation de la pépinière qui rejoindra ainsi le cimetière des projets déjà bien rempli à Madagascar. La réussite du premier projet d'implantation sur place va conditionner la continuation des participations des sponsors et fournisseurs de services ainsi que la participation de la diaspora.

Lors des études de cas, nous avons souvent constaté une certaine dose de prise de risque pour lancer la pépinière d'entreprises. Dans le cadre de notre recherche pour Madagascar, il faut dire que la prise de risque est naturelle et elle est présente à tous les niveaux conditionnés par le contexte local. Il faut pourtant compléter cette prise de risque par un grand courage de dire non et d'arrêter le projet si plusieurs facteurs clés de succès ne sont pas réunis.

Il faut cependant remarquer que, même si plusieurs conditions sont réunies pour l'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar, il y a quelques risques difficilement maîtrisables dans le cadre de ce projet. Nous en citons juste quelques-uns.

- La récupération ou la dépendance de la pépinière d'entreprises vis-à-vis d'un responsable ou d'un parti politique conduira à coup sûr le projet à la faillite pour la simple raison que toutes les décisions auront une base ou un relent politique. En outre, si les subventions ou la manne financière de la pépinière dépendent d'une personnalité politique, l'instabilité dans ce domaine ou un changement de responsable politique peut du jour au lendemain couper ce financement. C'est l'une des raisons pour lesquelles une société anonyme nous semble plus adéquate.
- Dans le même ordre d'idée, l'observation de l'environnement à Madagascar nous fait craindre et poser la question sur la continuité de l'Etat. C'est-à-dire que nous avons peur que, si on établit des conventions de collaborations avec les collectivités publiques, celles-ci risquent d'être remises en cause le jour où on n'aura plus les mêmes responsables gouvernementaux.
- La multiplication des comités ou des séminaires tels qu'on a l'habitude de les voir dans le pays doit être évitée sous peine de ralentir l'avancement du projet. Ces comités sont

en effet difficiles à mobiliser et coûteux en temps et en argent à mettre en place mais l'efficacité n'est pas toujours à la hauteur.

- Il y a bien sûr le problème du pouvoir d'achat de la population qui reste encore à un niveau assez bas malgré l'amélioration du taux de croissance économique. Une situation qui influe négativement sur la production et l'épargne.
- Quelques mesures adoptées dans le cadre du Document cadre de Politique Economique par le gouvernement risquent aussi de freiner la création d'entreprises. On peut prendre l'exemple de la politique fiscale qui veut absolument augmenter les recettes fiscales. En effet, la pression fiscale ne cesse de croître et risque à l'arrivée de décourager l'investissement privé.
- Le problème généralisé du manque d'infrastructures présente aussi, à notre avis, un problème pour la création d'entreprises.

Le concept de pépinière d'entreprises est un sujet passionnant qui nous réserve encore beaucoup de zones d'ombres car les études et analyses sur ce sujet restent insuffisantes et ne sont souvent que des études descriptives. Notre recherche s'est fixé pour objectif d'apporter sa petite contribution en matière de création et de lancement d'une pépinière d'entreprises dans un pays du Tiers Monde à travers le cas de Madagascar. Cette recherche qui adopte l'optique de prendre les clients potentiels comme point de départ du processus de lancement apporte une piste parmi tant d'autres dans l'appréhension de ce sujet. Beaucoup de points restent à clarifier et à vérifier sur le terrain, mais nous espérons juste que notre recherche pourra donner l'envie à d'autres passionnés de pépinière d'entreprises de continuer le travail ou tout simplement d'attirer le lecteur à s'intéresser à ce concept qui nous a séduit d'emblée.

A Dieu point de blâme, au créateur point de reproche, c'est bien d'eux mêmes que les hommes s'égarent.

(proverbe malgache)

7. BIBLIOGRAPHIE

- Agence Française de Développement** (1998). *L'Afrique des entreprises*. Paris: La Documentation française
- Albagli, C. & Henault, G.** (1996). *La création d'entreprise en Afrique*. Paris: EDICEF
- Albert, Philippe** (1986). Les pépinières d'entreprises en Europe et aux Etats-Unis: un premier diagnostic *Revue française de gestion*, 59 Sept-Oct, 27-30.
- Albert, P. & Grandguillot, A. & Ramus, V. & Salmon, P.** (1989). *Les pépinières d'entreprises, guide pratique*. ANCE.
- Allen, D. N. & Plosila, W. H.** (1985). Small Business Incubators and Public Policy: Implications for State and Local Development Strategies. *Policy Strategies Journal*, 13, 4, 729-734.
- Allen, David N. & Seydur, Rahman** (1985). Small Business Incubators : A Positive Environment for Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, July, 12-22.
- Allen, D. N. & Bazan, E.** (1990). *Value Added Contributions of Pennsylvania's Business Incubators to Tenant Firms and Local Economies*. State College : Appalachian Regional Commission and Pennsylvania Department of Commerce.
- Ansoff, Igor** (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Les Editions d'Organisation.
- Aydalot, Philippe** (1986). *Milieus innovateurs en Europe*. Paris: GREMI.
- Baghdadi, H.** (1986). *L'incubateur industriel*. In Turgeon
- Banque Mondiale** (1998). *Le partenariat Madagascar-Banque mondiale*. Antananarivo
- Baumard, P. & Ibert, J.** (1999). *Quelles approches avec quelles données ?* in Thiétart et coll.
- Bearse, Peter** (1993). *The Evaluation of Business Incubation Projects*. Athens, Ohio, National Business Incubator Association.
- Bircher, Bruno** (1991). *L'Internationalisation des marchés. Conséquence pour la PME régionale*. Université de Neuchâtel.
- Bircher, Bruno** (1995). *Introduction aux réseaux*. Université de Neuchâtel.
- Bircher, Bruno** (1997). *Management de projet*. Université de Neuchâtel.
- Cabinet du premier ministre de Madagascar** (2001). *Madagascar: Marché - Atouts - Croissance - Intérêts - Garantie - Facilités*. Antananarivo: Altedia.
- Camagni, R.** (1991). *Innovation networks*. London: Belhaven Press.
- Camagni, R & Crevoisier, O.** (2000). *Les milieux urbains: innovation, systèmes de production et ancrage*. Neuchâtel: IRER.
- Campbell, D. T. & Stanley, J.** (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally.

- Campbell, C. & Temali, M.** (1984). *Business Incubator Profiles: A National Survey*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Campbell, C. & Berge, D. & Janus J. & Olsen, K.** (1988). *Change Agents in the New Economy : Business Incubators and Economic Development*. Minneapolis : Herbert Humphrey Institute of Public Affairs.
- Carmines, E. & Zeller, R.** (1990). *Reliability and Validity Assessment*. London: Sage Publications
- Cite** (1996). *Guide de la création d'entreprise à Madagascar*. Antananarivo
- Claudon, J. & Danon, J.** (1994). L'Orientation-client est une vraie rupture. *L'Expansion Management Review*, hiver, p. 64-74.
- Condorelli, Fabrizio** (1996). *IBIS, International Business Incubation System*. Berlin: Conférence annuelle de l'ADT, 7 au 9 Novembre.
- Condorelli, Fabrizio** (1997). *The Science Park Assessment and Certification*. Vienne : UNIDO
- Condorelli, F. & Rakotoarijaonina, G.** (2000). *Etude de pré-faisabilité pour la création de pépinière d'entreprises à Fianarantsoa - Madagascar*. Vienne: ONUDI
- Crevoisier, O. & Maillat, D.** (1991). *Milieux, organisation industrielle et système productif territorial: vers une typologie*. In Camagni R.
- Crevoisier, O. & Lecoq, B. & Maillat, D.** (1991). *Introduction à une approche quantitative du "milieu"*. Neuchâtel: IRER.
- Crevoisier, O.** (1996). Développement économique régional et management territorial : grille d'analyse. In Decoutère.
- Crevoisier, Olivier** (2000). *Les milieux innovateurs et la ville: une introduction*. in Camagni R. & Crevoisier.
- Curran, M. & McDonald, D.** (1983). Small Business Incubators : A Tool for Local Economic Development. *The entrepreneurial economy*, July, 9-10.
- Davidson, C. H. & Gauthier, E. & Oudot, D.** (1986). *Incubateurs d'entreprises - une stratégie de l'innovation*. Congrès international en France: Le génie industriel.
- Day, G. S.** (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58, October, p. 37-52.
- Day, G. S. & Wensley G. S.** (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, vol. 52, April, p. 1-20.
- Delaporte, Carole** (1987). *Pépinières d'entreprises en Ile-de-France. Bilan*. Paris: Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France.
- Demuth, Jerry** (1984). What can incubators offer ? *Venture*, November, 78-91.
- Denis, J-E. & Czellar, S. & Graber, S.** (2000). *Orientation marché et performance: intégration des évidences empiriques*. Montréal: XVIè Congrès de l'Association Française du marketing.
- Drucker-Godard, C. & Ehrlinger, S. & Grenier, C.** (1999). Validité et fiabilité de la recherche. In Thiétart et coll.

- Feeser**, Henry R. & **Willard** Gary E. (1989). Incubators and Performance : a Comparison of High and Low-Growth High-Tech Firms. *Journal of Business Venturing*, 4, 429-442.
- Forst**, Martin (1996). Helping Small Business in Eastern Europe. *The OECD Observer*, February-March, 51-54.
- Frame**, Davidson, J. (1995). *Le nouveau management de projet*. AFNOR
- Fromhold-Eisebith**, M. (1998). *Bangalore: A Network Model for Innovation-Oriented Regional Development in NICs*. pp. 231-260, in Malecki/Oinas.
- Furrer**, Olivier (1999). *Services autour des produits: enjeux et stratégies*. Paris: Economica.
- Gasse**, Y. (1985). *Les milieux incubateurs et le développement de nouvelles entreprises : une affaire d'attitudes appropriées*. Université de Laval
- Gene**, Greene P. & **Sibley**, Butler J. (1996). The Minority Community as a Natural Business Incubator. *Journal of Business Research*, 36, 51-58.
- Giard**, Vincent (1991). *Gestion de projet*. Paris: Ed. Economica.
- Girod-Séville**, M. & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart et coll.
- Glaser**, B. & **Strauss**, A. (1967). *The Discovery of grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Glaserfeld** Von E. (1988). Introduction à un constructivisme radical, in Watzlawick P. Paris: Le Seuil.
- Guba**, E. & **Lincoln**, Y. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. London: Sage Publications
- Hartley**, J. F. (1994). *Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publications.
- Hazebroucq**, J-M. & **Badot**, O. (1996). *Le management de projet*. Paris: Presse Universitaire de France.
- Hernandez-Gantes**, V.; **Sorenson**, R.; & **Nieri**, A. (1995). *Fostering Entrepreneurship Through Business Incubation : The Rôle and Prospects of Post-Secondary Vocational-Technical Education*. Berkeley : National Center for Research in Vocational Education, University of California Berkeley.
- Jaworski**, B. J. & **Kohli**, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, vol. 57, July, p. 53-70.
- Kohli**, A. K. & **Jaworski**, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, vol. 54, April, p. 1-18.
- Lalkaka**, Dinyar (2000). *A New Economy Incubation Model for Advanced Developing Countries*. Italy: Trieste.
- Lalkaka**, Rustam & **Bishop**, Jack (1996). *Business Incubators in Economic Development: an Initial Assessment in Industrializing Countries*. New York: United Nations Development Program.
- Lalkaka**, Rustam (1997). *Lessons from International Experience for the Promotion of Business Incubation Systems in Emerging Economies*. Vienna, Austria: UNIDO.

- Lecoq, B.** (1989). *Réseaux et système productif régional*. Neuchâtel: Dossier IRER N° 23.
- Le Moigne, J-L.** (1990). *Epistémologie constructivistes et sciences de l'organisation*. Paris: Economica
- Levadoux, Bernard** (1991). Le centre d'entreprise et d'innovation: nouvel outil communautaire de régénération économique locale. *Revue économique régional et urbain*, 19, 307-327.
- Lyons, T.** (1990). *Birthing Economic Development : How Effective are Michigan's Business Incubators ?* Lansing Social Science Research Bureau, Michigan State University.
- Madio** (1995). *Le secteur industriel formel à Madagascar: caractéristiques, performances, perspectives*. Antananarivo.
- Madio** (1995a). *L'emploi, le chômage et les conditions d'activité dans l'agglomération d'Antananarivo*. Antananarivo.
- Madio** (1995b). *Le secteur informel dans l'agglomération d'Antananarivo*. Antananarivo.
- Madio** (1995c). *La consommation et le rôle du secteur informel dans la satisfaction des besoins des ménages dans l'agglomération d'Antananarivo*. Antananarivo.
- Madio** (1998a). *La consommation et le rôle du secteur informel dans la satisfaction des besoins des ménages dans l'agglomération d'Antananarivo*. Antananarivo.
- Madio** (1998b). *Un aperçu des campagnes malgache en 1998*. Antananarivo.
- Maillat, D. & Quevit, M. & Senn, L.** (1993). *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional*. Neuchâtel: GREMI, EDES.
- Marion, S. & Dontenwill, E.** (1993). Formation et jeunes entreprises: quelles actions conduire pour les pépinières d'entreprises. *Gestion 2000*, 9,6, 119-140.
- Martinet, A. C.** (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*. Paris: Economica.
- Marrou, J-L.** (1994). Revoir la règle de jeu des pépinières d'entreprises. *Usine nouvelle*, 2449, 54-55.
- Meeder, Robert A.** (1993). *Forging the Incubator*. Athens. Ohio: NBIA Athens.
- Merenne-Schoumaker** (1986). *Une nouvelle formule d'accueil des PME: les centres d'entreprises*. in Dossier IRER N° 12. Neuchâtel
- Miles, M. B. & Huberman, A. M.** (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, Henry** (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris: Dunod.
- Molnar, L. & DePietro, R. & Gillette, L.** (1995). *Sustaining Economic Growth : The Positive Impact of the Michigan Incubator Industry : 1985-1995*. Ann Arbor : School of Business Administration, University of Michigan.
- Nachmias, D. & Nachmias, C.** (1992). *Research Methods in the Social Sciences*. New York: St. Martin.
- Narver, J. C. & Slater, S. F.** (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54, October, p. 20-35.
- National Business Incubator Association** (1997). *Business Incubation Works*. Athens, Ohio.

- National Business Incubator Association** (2000). *Conference Speakers and Session Materials. 14th International Conference on Business Incubation*. Cleveland, Ohio
- Nico van Zijl & Lang, R. & Nurger, R. & Sutter, H. & Banthien, C.** (1988). La gestion de projets. *L'Information BPS*, n. 92.
- Nijkamp, P. & Van Der Mark** (1988). *Evaluation of Regional Incubator Profiles for Small and Medium Sized Enterprises, Regional Studies*.
- ONUDI & CNI** (1996). *Cadre juridique: activités industrielles et commerciales*. Antananarivo
- ONUDI & MIA** (1997). *Coûts des facteurs à Madagascar*. Antananarivo
- Paturel, R.** (1997). *Pratique du management stratégique*. Grenoble: Presses Universitaires.
- Porter, M. E.** (1987). *L'avantage Concurrentiel*. Paris: Inter-Editions.
- Quevit, M.** (1991). *Milieus innovateurs et couplage local/international dans les stratégies d'entreprises: un cadre pour l'analyse*. in Camagni R. (1991)
- Razafindrakoto, Marius** (1996). *1995 Madagascar d'aujourd'hui*. Antananarivo
- Rice, Mark** (1992). *Intervention Mechanisms Utilized by Business Incubators to Influence the Critical Success Factors of New Ventures : an Exploratory Study*. Troy, NY : Rensselaer Polytechnic Institute. Ph.D. dissertation.
- Rice, Mark P. & Matthews Jana B.** (1995). *Growing New Venture, Creating New Jobs, Principles and Practices of Successful Business Incubation*. Westport: Quorum Books.
- Royer, I. & Zarlowski, P.** (1999). Le design de la recherche. In Thiétart et coll.
- Ruekert, R. W.** (1992). Developping a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal Research in Marketing*. Vol. 9, p. 225-245.
- Shapiro, B. P.** (1988). What the Hell is Market Oriented. *Harvard Business Review*, vol. 66, n. 6, November-December, p. 119-125.
- Slater, S. F. & Narver, J. C.** (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, vol. 59, July, p. 63-74.
- Smilor, Raymond W. & Gill Michael D** (1985). *The New Business Incubator*. University of Texas at Austin.
- Smith, Lawton H.** (1991). The Role of Incubators in Local Development: The Cryogenics Industry in Oxfordshire. *Entrepreneurship and Regional Development*, 3, 175-194.
- Spitzer & Ford** (1989). Business Incubators : Do We Really Understand Them ? *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson college, Wellesley, 436-446.
- Swierczeck, F. W.** (1992). Strategies for Business Innovation : Evaluating the Prospects of Incubation in Thailand. *Technovation*, 12 (8), 521-533.
- Thiétart, R-A. et coll.** (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Tornatzky, L. & Batts, Y. & McCrea, N. & Lewis, M. & Quittman, L.** (1995). *The Art and Craft of Technology Business Incubation : Best Practices, Strategies and Tools from 50 Programs*. Research Triangle Park, NC : Southern Technology Council.
- Turgeon, Daniel** (1987). *L'incubateur d'entreprises: un outil de développement au service de la PME naissante*. Gaëtan Morin édition.

- Udell**, Gerald G. (1990). Are Business Incubators Really Creating New Jobs by Creating New Business and New Products. *Journal of Production Innovation Management*, 7, 108-122.
- U.S. Small Business Administration** (1986). *Small Business Incubator Handbook : a Guide for Start-up and Management*. Washington D.C
- Usunier**, J-C. & **Easterby-Smith**, (1993). *Introduction à la recherche en gestion*. Economica
- Van Maanen**, J. (1988). *Tales of the Field: On Writing Etnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Yin**, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

8. ANNEXES

Annexe 1: Exemple d'un schéma de convention¹⁸

SCHEMA DES CONVENTIONS DES INSTITUTIONS FOURNISSEURS DES SERVICES

Entre :

L'Institutiondésigné ci-après “ ”, faisant élection de domicile à..... et représentée par (fonction).....,

d'une part,

et

La Pépinière d'Entreprise de (si déjà constituée juridiquement) ou l'Institution désignée ci-après “ ” faisant élection de domicile à et représentée par..... (fonction).....,

d'autre part,

Considérant :

Que (Institution).....a été chargée de la mise en place d'une Pépinière d'Entreprise à

ou seulement

la Pépinière de,

(si la Pépinière d'Entreprise a été déjà constituée juridiquement) :

Considérant comme une composante essentielle et centrale de ce projet d'installation de nouvelles entreprises, il est envisagé la création d'une pépinière d'entreprises comme pôle d'attraction et d'amélioration économique à La Pépinière a comme objectif fondamental celui de promouvoir la création de nouvelles petites entreprises et de favoriser leur développement.

¹⁸ Schéma de convention type souvent utilisé par l'ONUDI

Afin d'atteindre cet objectif, la pépinière devra en particulier remplir les fonctions suivantes :

- rechercher et promouvoir de nouvelles initiatives entrepreneuriales ;
- effectuer une évaluation des projets tout en fournissant une assistance à l'élaboration des études de faisabilité ;
- fournir des structures logistiques pour l'implantation de nouvelles entreprises ;
- assister les entreprises lors des phases de création et de démarrage en offrant des services dans les domaines suivants: formation, organisation, finance et administration, fiscalité, marketing, informatique, télématique, formation managériale;
- favoriser l'amélioration de la qualité de la production et des systèmes de production à travers de la diffusion de l'innovation.
- créer un réseau de partenaires interdisciplinaires dans les domaines de l'innovation, la formation, la finance, la qualité, gestion et marketing qui sont les composantes essentielles pour la réussite d'un tel projet,

les deux parties ont convenu ce qui suit :

ARTICLE PREMIER : *Objet*

La présente convention a pour objet de définir un cadre de coopération entre (Institution) et la Pépinière d'Entreprise de, dans le domaine de la création de nouvelles entreprises et ce dans le cadre de la pépinière susdéfinie.

ARTICLE DEUX : *Engagement des deux parties*

(Institution)..... et la Pépinière d'Entreprise de s'engagent à :

- s'associer dans la mise en place, le démarrage et le fonctionnement de la pépinière dans l'intérêt commun,
- créer, chacun en ce qui le concerne, l'environnement logistique, technique, scientifique, économique et financier nécessaire à la réalisation de ce projet,
- s'associer dans l'organisation de manifestations à caractère socio-économique, nationales ou internationales, portant sur des thèmes d'intérêt pour la pépinière.

ARTICLE TROIS : *Contrats spécifiques*

Les deux établissements peuvent, dans le cadre de la présente convention, établir des contrats spécifiques définissant la nature des actions à entreprendre conjointement, précisant leur objet, leur durée et la liste des intervenants concernés :

.....
.....

ARTICLE QUATRE : Evaluation

Les projets à entreprendre conjointement par les deux établissements (entre Institutions et autre Institution chargée du Projet Pépinière dans la cas où la Pépinière d'Entreprise de ne soit pas encore constituée juridiquement) sont soumis à un avis préalable des services concernés des deux établissements. Des rapports d'avancement ainsi que des rapports finaux devraient être soumis pour évaluation aux deux établissements.

ARTICLE CINQ : Non exclusivité

Le présent arrangement ne présente aucun caractère d'exclusivité, chacune des parties ayant la possibilité de conclure d'autres arrangements avec tout organisme à sa convenance. Les deux parties s'informeront mutuellement de la conclusion de tels arrangements s'ils sont considérés d'intérêt commun.

ARTICLE SIX : Confidentialité

Les deux parties s'engagent à conserver un caractère confidentiel à toutes les techniques et expertises développées conjointement dans le cadre de ce projet.

ARTICLE SEPT : Durée de la convention

La présente convention est établie pour une durée de (..) ans à compter de la date de sa signature par les deux parties. Elle se renouvellera par tacite reconduction par période d'une année, sauf dénonciation par simple lettre avec un préavis de trois (3) mois.

Toutefois, les actions dont l'exécution serait en cours, continueront à se dérouler nonobstant cette résiliation.

ARTICLE HUIT : Amendement

Tout amendement à la présente convention ne pourra se faire que par voie d'avenant, après concertation de deux parties.

ARTICLE NEUF : Différend

Tout différend surgissant lors de l'application de la présente convention sera traité à l'amiable ; le cas échéant, il sera soumis aux autorités de tutelle.

..... le

Pour :

(Institution signant)

Pépinière d'Entreprise de ou autre Institution chargée du Projet Pépinière d'Entreprise (dans le cas ou la Pépinière de ne soit pas encore constituée juridiquement)

.....

(fonction)

.....

(fonction)

Annexe 2: Questionnaire "Fournisseurs de services"

Institution/Organisation.....	Resp:.....Tél/Fax:.....
-------------------------------	-------------------------

CONNAISSANCE DU CONCEPT PEPINIÈRE	oui <input type="radio"/> non <input type="radio"/>
OBJECTIF DE LA PEPINIÈRE	Création d'entreprise <input type="radio"/> Création d'emplois <input type="radio"/> Diffusion d'innovation et commercialisation des technologies <input type="radio"/>
TYPE DE PEPINIÈRE	Multisecteur <input type="radio"/> Spécialisée <input type="radio"/> Avec murs <input type="radio"/> Sans murs <input type="radio"/>
VOLONTE DE PARTICIPER COMME SPONSOR	
NIVEAU NATIONAL	oui <input type="radio"/> non <input type="radio"/>
NIVEAU REGIONAL	oui <input type="radio"/> non <input type="radio"/>
AUTRES SPONSORS SUGGERES	
NIVEAU NATIONAL	Listez :
NIVEAU REGIONAL	Listez :
STRUCTURE JURIDIQUE PROPOSEE	Société anonyme <input type="radio"/> SARL <input type="radio"/> Association privée d'utilité publique <input type="radio"/> Fondation <input type="radio"/> Autre :..... <input type="radio"/>
CONTRIBUTION POUR L'ETABLISSEMENT ET LA GESTION DE PEPINIÈRE D'ENTREPRISES	
INVESTISSEMENT	
MISE A DISPOSITION DU TERRAIN	
AMENAGEMENT DU TERRAIN	
MISE A DISPOSITION DU BATIMENT	Si oui, spécifiez la surface :.....
RENOVATION DU BATIMENT	
EQUIPEMENT	Si, oui spécifiez :
AUTRES INVESTISSEMENTS	
EXPLOITATION	
MANAGEMENT ET STAFF	
CONSEILLERS FIXES	
CONSEILLERS SUR DEMANDE	
PARTICIPER AUX COUTS FIXES	
LOCATAIRES POTENTIELS ENVISAGES	

Annexe 3: Liste des interviews

Institution	Libellé	Interviewée	Fonction	Date	Remarques
APEM	Association pour la Promotion des Entreprises de Madagascar	Mme Rabekorina C.	Secrétaire général	30.12.98	Etude sur terrain
		M. Rajaonarison	Chargé de mission	06.10.99	Mission ONUDI
		Mme Ramaholimiaso	Présidente		
AFD	Agence Française de Développement	M. Fitoussi	Conseiller	12.01.99	Etude sur terrain
BNI-CL Moramanga	Banque Nationale de l'Industrie-Crédit Lyonnais	M. Derosier	Directeur d'Agence	11.01.99	Etude sur terrain
BSTP	Bourse de la Sous-Traitance et du Partenariat	M. Ramenason	Expert National de la BSTP	06.10.99	Mission ONUDI
CCI	Chambre du Commerce et de l'Industrie de Fianarantsoa	M. Rasolomahafa E.	Président CCI	09.10.99	Mission ONUDI
CIDST	Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique	Mme Rakotoarivelo-Ajorque M.L.	Directrice	07.10.99	Mission ONUDI
CITE	Centre d'Information Technique et Economique	M. Beville G.	Directeur	06.10.99	Mission ONUDI
CNFTP	Conseil National de la Formation Technique et Professionnelle	Mme Razafindrahaingo A.	Directrice	29.12.98	Etude sur terrain
CF	Coopération Française	M. Leclere A.	Conseiller	06.01.99	Etude sur terrain
CRI	Conseil Régional de l'Industrie (Fianarantsoa)	M. Rabetokotany	Président	09.10.99	Mission ONUDI
DDC à Madagascar	Développement et Coopération à Antananarivo	Mme Rafiringason A. B.	Chargée de programme pour la coopération non-gouvernementale	25.11.98	Etude sur terrain
EAM	Entreprendre A Madagascar - Antananarivo	M. Tombozafy E.	Chef département micro-crédit	05.12.98	Etude sur terrain
		M. Razanakoto A.	Directeur régional	08.10.99	Mission ONUDI
ENI	Ecole Nationale de l'Informatique	M. Razafimandimby J. P.	Directeur	11.10.99	Mission ONUDI
EPI	Espace de Promotion de l'Industrie	M. Raveloson	Directeur d'Appui à l'Industrialisation	05.10.99	Mission ONUDI
FARITANY	Province de Fianarantsoa	M. Randrianjaka G.	Président	11.10.99	Mission ONUDI
		M. Andrianisoa H.	Secrétaire Général		
FASP Antananarivo	Fonds d'Aide au Secteur Privé	M. Ramy Rabenja	Directeur Général	05.10.99	Mission ONUDI
		M. Andriamananjio P.	Représentant régional	12.10.99	
FFF Malagasy Mahomby	Fifampiofanana Fanabeazana Fikolokoloana ho Malagasy Mahomby ou Formation mutuelle Education et Entretien pour devenir des Malgaches Efficaces	Randriamahaleo H.	Responsable des formations	11.10.99	Mission ONUDI
GEM	Groupement des Entreprises de Madagascar	Mme Rasamuel Ravaloson	Secrétaire Général	23.12.98	Etude sur terrain

Institution	Libellé	Interviewée	Fonction	Date	Remarques
GROPEFIA	GRoupement des Opérateurs Economiques de FIANarantsoa	M. Radaniarisoa	Président	09.10.99	Mission ONUDI
INSCAE	Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprises	M. Harison Victor M. Raheiriniaina H.	Directeur Général Directeur du Perfectionnement aux affaires	05.10.99	Mission ONUDI
ISPG	Institut Supérieur Professionnel de Gestion	M. Hubert J-L.	Directeur	05.12.00	Etude sur terrain
MAIRIE	Mairie de Fianarantsoa	M. Andrianisoa G.	Maire	11.10.99	Mission ONUDI
MIA	Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat	M. Ratovomalala M. M. Rasamimanana T.	Ministre Secrétaire Général	27.05.99 19.01.99 04.10.99	Audience à Genève Etude sur terrain Mission ONUDI
MMQ	Mouvement Malgache de la Qualité	Mme Rahaga Rabenitany	Présidente	05.10.99	Mission ONUDI
PREFECTURE	Préfecture de Fianarantsoa	M. Razafimandimbilaza J.	Préfet	12.10.99	Mission ONUDI
SIPEM	Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar	Mme Andrianasolo M.	Directeur Général	04.10.99	Mission ONUDI
STA	Secrétariat Technique de l'Ajustement structurel	M. Rambintsoa T.	Directeur	06.10.99	Mission ONUDI
TSINJOEZAKA CAPR	Centre Artisanal de promotion Rurale	Père Rakotondraso	Directeur	09.10.99	Mission ONUDI
ONUDI Mear	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel	M. Ramahenina M.	Expert Principal	23.12.98	Etude sur terrain
OTIV Toamasina	Institution financière mutualiste	M. Elson Nicol	Coordonateur principal	05.12.00	Etude sur terrain
U.F	Université de Fianarantsoa	M. Razafindrandriatsimaniry	Recteur	11.10.99	Mission ONUDI
U.T	Université de Toamasina	M. Mangalaza Mme Poe K.	Recteur Directeur Général	05.12.00 06.10.99	Etude sur terrain Mission ONUDI
USAID	United States Agency for International Development	Mme Norris M. E. M. Dean R. A.	Economiste Microfinance-Financial Policy Advisor		

Annexe 4: Questionnaire "Entreprises existantes"**Première partie : INFORMATIONS GENERALES****1- Données personnelles :**

Profession : Sexe : Féminin :
 Masculin :

Age : Formation :

Lieu de résidence :

Pays : Région / Province :

2- Possédez-vous déjà une relation étroite avec une entreprise existante : OUI NON • Si **OUI**,

Poste occupé dans cette entreprise :

Secteur d'activité de cette entreprise :

Nombre d'employés :

Année de création de cette entreprise :

• Si **NON**, passez à la prochaine question**3- A quel stade de votre (nouveau) projet d'entreprise êtes-vous actuellement ?**

(plusieurs réponses possibles)

Aucun projet d'entreprise
 Extension d'entreprise
 Entreprise en création
 Elaboration du business plan
 Recherche de financement
 Diversification
 Autre :

4- Quel sera le nombre d'employés prévu pour ce nouveau projet ?

- Moins de 10 personnes
- Entre 11 et 50 personnes
- Plus de 51 personnes

5- Quelle sera la structure juridique pour ce nouveau projet

- Société individuelle
- Société à responsabilité limitée
- Société anonyme
- Autre :.....

6- Dans quelle région de Madagascar votre entreprise est (sera) implantée ?

.....

7- Quel est le secteur d'activité pour ce nouveau projet ?

.....

8- Connaissez-vous le concept de pépinière d'entreprises ?

- OUI NON

Deuxième partie : **FORMATION**

9- Durant (lors de) la phase de la création de votre entreprise, avez-vous bénéficié d'une formation spécifique à cette étape:

NON

OUI,

(passer à la question 2.)

spécifiez la formation et l'institution formatrice

.....
.....

si OUI, comment évaluez-vous cette (ces) formation(s) en terme de :

- | | | | |
|--------------|---|-------------|--|
| Adéquation : | <input type="checkbox"/> Excellente | Coûts : | <input type="checkbox"/> Elevé |
| | <input type="checkbox"/> Bonne | | <input type="checkbox"/> Moyen |
| | <input type="checkbox"/> Moyenne | | <input type="checkbox"/> Bas |
| | <input type="checkbox"/> Mauvaise | | <input type="checkbox"/> Gratuit |
| Choix : | <input type="checkbox"/> Excellent | Proximité : | <input type="checkbox"/> Proche |
| | <input type="checkbox"/> Bon | | <input type="checkbox"/> Moyenne |
| | <input type="checkbox"/> Moyen | | <input type="checkbox"/> Loin |
| | <input type="checkbox"/> Mauvais | | <input type="checkbox"/> Impossible à joindre..... |
| | | Démarche : | <input type="checkbox"/> Facile |
| | | | <input type="checkbox"/> Moyenne |
| | | | <input type="checkbox"/> Difficile |
| | | | <input type="checkbox"/> Impossible |

3- Durant (lors de) la phase d'exploitation de votre entreprise, avez-vous bénéficié d'une formation spécifique à cette étape :

NON

OUI,

spécifiez la formation et l'institution formatrice

.....
.....

si OUI, comment évaluez-vous cette (ces) formation(s) en terme de :

- | | | | |
|--------------|---|-------------|--|
| Adéquation : | <input type="checkbox"/> Excellente | Coûts : | <input type="checkbox"/> Elevé |
| | <input type="checkbox"/> Bonne | | <input type="checkbox"/> Moyen |
| | <input type="checkbox"/> Moyenne | | <input type="checkbox"/> Bas |
| | <input type="checkbox"/> Mauvaise | | <input type="checkbox"/> Gratuit |
| Choix : | <input type="checkbox"/> Excellent | Proximité : | <input type="checkbox"/> Proche |
| | <input type="checkbox"/> Bon | | <input type="checkbox"/> Moyenne |
| | <input type="checkbox"/> Moyen | | <input type="checkbox"/> Loin |
| | <input type="checkbox"/> Mauvais | | <input type="checkbox"/> Impossible à joindre..... |
| | | Démarche : | <input type="checkbox"/> Facile |
| | | | <input type="checkbox"/> Moyenne |
| | | | <input type="checkbox"/> Difficile |
| | | | <input type="checkbox"/> Impossible |

11- Parmi les assistances techniques citées ci-dessous,

- **cochez sur la colonne OUI si vous en avez bénéficié**
- **précisez le nom de l'institution qui vous a fournit cette (ces) assistance(s)**

Genre d'assistance	Assistance reçue		Nom de l'institution qui a fournit l'assistance technique
	OUI	NON	
COMPTABILITE		
ASSISTANCE ADMINISTRATIVE		
DOUANIERE		
DEBOUCHES – VENTES		
ETUDE DE FAISABILITE		
FINANCIERE		
JURIDIQUE		
MANAGEMENT – GESTION		
TECHNOLOGIE – PRODUCTION		
QUALITE		
AUTRE :

12- Parmi les critères (ci-dessous) utilisés pour évaluer une assistance technique quelconque, veuillez évaluer le degré d'importance ainsi que le degré de satisfaction des assistances reçues actuellement, en cochant dans les cases correspondantes.

1 : Très important – Très satisfait

2 : Assez important – Assez satisfait

3 : Peu important - Peu satisfait

4 : Pas du tout important – Pas du tout satisfait

Critères	Importance des critères				Degré de satisfaction des prestations actuelles			
	1	2	3	4	1	2	3	4
• Adéquation offre-besoin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Choix disponible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Coûts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Proximité – accès	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Démarche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Respect de la confidentialité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Relations personnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12- Durant (lors de) la phase de la création de votre entreprise, avez-vous trouvé les informations (base de données, étude de marché, business plan etc.) dont vous avez besoin :

- NON OUI,

(passer à la question 2.)

spécifiez la formation et l'institution formatrice

.....

si OUI, comment évaluez-vous ces informations en terme de :

- | | | | |
|-------------|---|-------------|--|
| Fiabilité : | <input type="checkbox"/> Excellente | Coûts : | <input type="checkbox"/> Elevé |
| | <input type="checkbox"/> Bonne | | <input type="checkbox"/> Moyen |
| | <input type="checkbox"/> Moyenne | | <input type="checkbox"/> Bas |
| | <input type="checkbox"/> Mauvaise | | <input type="checkbox"/> Gratuit |
| Choix : | <input type="checkbox"/> Large | Proximité : | <input type="checkbox"/> Proche |
| | <input type="checkbox"/> Moyen | | <input type="checkbox"/> Moyenne |
| | <input type="checkbox"/> Etroit | | <input type="checkbox"/> Loin |
| | <input type="checkbox"/> Mauvais | | <input type="checkbox"/> Impossible à joindre..... |
| | | Démarche : | <input type="checkbox"/> Facile |
| | | | <input type="checkbox"/> Moyenne |
| | | | <input type="checkbox"/> Difficile |
| | | | <input type="checkbox"/> Impossible |

12- Durant (lors de) la phase d'exploitation de votre entreprise, avez-vous trouvé les informations (réglementations, fiscalité etc.) dont vous avez besoin :

- NON OUI,
spécifiez la formation et l'institution formatrice

.....

si OUI, comment évaluez-vous ces informations en terme de :

- | | | | |
|--------------|---|-------------|--|
| Adéquation : | <input type="checkbox"/> Excellente | Coûts : | <input type="checkbox"/> Elevé |
| | <input type="checkbox"/> Bonne | | <input type="checkbox"/> Moyen |
| | <input type="checkbox"/> Moyenne | | <input type="checkbox"/> Bas |
| | <input type="checkbox"/> Mauvaise | | <input type="checkbox"/> Gratuit |
| Choix : | <input type="checkbox"/> Large | Proximité : | <input type="checkbox"/> Proche |
| | <input type="checkbox"/> Moyen | | <input type="checkbox"/> Moyenne |
| | <input type="checkbox"/> Etroit | | <input type="checkbox"/> Loin |
| | <input type="checkbox"/> Inexistant | | <input type="checkbox"/> Impossible à joindre..... |
| | | Démarche : | <input type="checkbox"/> Facile |
| | | | <input type="checkbox"/> Moyenne |
| | | | <input type="checkbox"/> Difficile |
| | | | <input type="checkbox"/> Impossible |

15- Avez-vous bénéficié d'une aide financière quelconque

NON OUI,

spécifiez et précisez l'institution financière

.....

.....

.....

	Crédit bancaire	Capital risque	Fonds de garantie	Autres
Montant	Moins de 100 millions FMG <input type="checkbox"/> Entre 101 et 500 millions FMG <input type="checkbox"/> Plus de 501 millions FMG <input type="checkbox"/>	Moins de 100 millions FMG <input type="checkbox"/> Entre 101 et 500 millions FMG <input type="checkbox"/> Plus de 501 millions FMG <input type="checkbox"/>	Moins de 100 millions FMG <input type="checkbox"/> Entre 101 et 500 millions FMG <input type="checkbox"/> Plus de 501 millions FMG <input type="checkbox"/>	Moins de 100 millions FMG <input type="checkbox"/> Entre 101 et 500 millions FMG <input type="checkbox"/> Plus de 501 millions FMG <input type="checkbox"/>
Choix	Elevé <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Bas <input type="checkbox"/>	Elevé <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Bas <input type="checkbox"/>	Elevé <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Bas <input type="checkbox"/>	Elevé <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Bas <input type="checkbox"/>
Coûts	Elevé <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Bas <input type="checkbox"/>	Elevé <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Bas <input type="checkbox"/>	Elevé <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Bas <input type="checkbox"/>	Elevé <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Bas <input type="checkbox"/>
Démarche	Facile <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Difficile <input type="checkbox"/> Impossible <input type="checkbox"/>	Facile <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Difficile <input type="checkbox"/> Impossible <input type="checkbox"/>	Facile <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Difficile <input type="checkbox"/> Impossible <input type="checkbox"/>	Facile <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Difficile <input type="checkbox"/> Impossible <input type="checkbox"/>
Information disponible	Elevé <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Bas <input type="checkbox"/>	Elevé <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Bas <input type="checkbox"/>	Elevé <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Bas <input type="checkbox"/>	Elevé <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Bas <input type="checkbox"/>

16- Quel genre d'espace cherchez-vous pour votre entreprise

ESPACE(S) A LOUER		Superficie en m2	Montant / Loyer	Qualité (s) attendue(s)
	Bureau			
	Production			
	Laboratoire			
	Dépôt			
	Salle de conférence			
	Terrain			
	Autre :			
ESPACE(S) A ACHETER				
	Bureau			
	Production			
	Laboratoire			
	Dépôt			
	Salle de conférence			
	Terrain			
	Autre :			

17- Citez quelques équipements indispensables à l'exploitation de votre entreprise

.....

.....

.....

.....

Annexe 5: Questionnaire "Entrepreneur potentiel"**1. INFORMATIONS GENERALES SUR L'ENTREPRENEUR POTENTIEL**

Age: 20 ans et moins	<input type="checkbox"/>	Situation de famille:		Sexe:	
entre 21 et 30 ans	<input type="checkbox"/>	Célibataire	<input type="checkbox"/>	Féminin	<input type="checkbox"/>
entre 31 et 40 ans	<input type="checkbox"/>	Marié(e)	<input type="checkbox"/>	Masculin	<input type="checkbox"/>
entre 41 et 50 ans	<input type="checkbox"/>	Divorcé(e)	<input type="checkbox"/>		
plus de 50 ans	<input type="checkbox"/>	Veuf/veuve	<input type="checkbox"/>		
Lieu de résidence actuel:		Profession:			
Antananarivo	<input type="checkbox"/>	Etudiant(e)	<input type="checkbox"/>		
Antsirabe	<input type="checkbox"/>	Salarié(e)	<input type="checkbox"/>		
Toamasina	<input type="checkbox"/>	Entrepreneur	<input type="checkbox"/>		
		Indépendant(e)	<input type="checkbox"/>		
Lieu d'origine (si différent de ci-dessus):		Fonctionnaire	<input type="checkbox"/>		
.....		Chômeur(se)	<input type="checkbox"/>		
		Autre:.....			
		Etude / Formation:			
		Employeur ou Institut de formation:			

2. PROJET DE CREATION D'ENTREPRISE

	OUI	NON
J'ai déjà créé une entreprise (qui n'est plus en activité actuellement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je suis au courant des principales conditions régissant la création d'entreprise à M ^{car}	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai l'intention de créer une entreprise dans les 5 prochaines années	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai un projet de création d'entreprise qui est en cours actuellement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je gère une entreprise qui est toujours en activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Caractéristiques des produits ou services à vendre:

	Nom du produit/service	Secteur
Projet 1:
Projet 2:
Projet 3:
Autres:

3. STADE D'EVOLUTION ACTUELLE DU PROJET

<i>Cochez la case correspondante</i>	Projet 1	Projet 2	Projet 3	Autres
a- ETAT DU PROJET				
Le projet n'est qu'une idée pour le moment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Phase de conception terminée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etude de marché effectuée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Test du produit déjà réalisé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan d'action commercial établi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commandes acquises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b- STADE DE MATURITE FINANCIERE				
Evaluation des besoins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recherche de financement en cours	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capitaux nécessaires apportés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financement extérieurs acquis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c- STADE DE MATURITE DE L'ORGANISATION				
Créateur seul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Phase de sélection des associés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipe des associés déjà créée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collaborateurs en voie de recrutement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Collaborateurs déjà recrutés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. PARMIS LA LISTE CI-DESSOUS, QUELS SONT POUR VOUS LES QUATRE PRINCIPAUX PROBLEMES O OBSTACLES QUI ENTRAVENT LA CREATION D'ENTREPRISE A MADAGASCAR

- | | |
|---|---|
| a- Les équipements de démarrage sont trop chers | b- Difficulté d'installation (pénurie de place de travail) |
| c- Les formations ne correspondent pas aux besoins | d- Tracasserie administrative |
| e- L'entrepreneur doit souvent se débrouiller seul | f- Les assistances techniques sont difficilement accessibles |
| g- Les financements sont inaccessibles et limités | h- Rétention et/ou manque d'informations |
| i- Difficultés de trouver des débouchés | j- Difficultés à trouver des partenaires d'affaires fiables |
| k- Les offres de services ne répondent pas aux besoins | l- Manque de crédibilité de l'entrepreneur potentiel |
| m- Instabilité politique | n- Difficultés à assurer la confidentialité des projets |
| o- Autres:..... | |

Les quatre principaux problèmes sont: (veuillez reporter les lettres correspondantes aux problèmes dans les quatre cases ci-dessous)

Pb n°1:.....

Pb n°2:.....

Pb n°3:.....

Pb n°4:.....

5. EVALUEZ L'IMPORTANT DES PRESTATIONS DE SERVICES LISTES CI-DESSOUS POUR VOTRE PROJET

1: Très peu important	2: Peu important	5: Très important				
3: Moyennement important	4: Important	1	2	3	4	5
(mettez une seule X par ligne)						
COMPTABILITE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONSEILS EN DEMARCHE ADMINISTRATIVE (étapes de création d'E ^{se})		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONSEILS EN DEMARCHE DOUANIERE (import-export)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RECHERCHE DE DEBOUCHES - VENTES		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ETUDE DE FAISABILITE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MONTAGE FINANCIER ET RECHERCHE DE FINANCEMENT		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONSEILS FISCAUX		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONSEILS JURIDIQUES		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONSEILS EN MANAGEMENT - GESTION		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ASSISTANCE TECHNIQUE (technologie de production)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ASSISTANCE EN TERME DE QUALITE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RECHERCHE DE PARTENAIRE D'AFFAIRE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ACCES AUX INFORMATIONS		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MARKETING - PROMOTION - PUBLICITE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ASSISTANCE EN ADMINISTRATION (accueil, réceptionniste, secrétariat)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIFFERENTES TACHES DE CONCIERGERIE et GARDIENNAGE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LOCATION D'ESPACE DE TRAVAIL OU DE PRODUCTION		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LOCATION TEMPORAIRE D'ESPACE COMMUNS (cafétéria, salle de réunion, laboratoire) A PARTAGER AVEC D'AUTRES UTILISATEURS		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MISE A DISPOSITION TEMPORAIRE D'EQUIPEMENT DURANT LA PHASE DE DEMARRAGE (ordinateur, fax, photocopieuse, etc.)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AUTRES:.....		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. CONNAISSEZ-VOUS LE CONCEPT DE PEPINIERE D'ENTREPRISES

Oui Non

Brève définition d'une pépinière d'entreprises

Une pépinière d'entreprises est une structure d'accueil temporaire proposant des locaux, des aides, des services adaptés aux besoins spécifiques des entreprises en création ou nouvellement créées:

- *Mise à disposition de locaux modulables, extensibles, par une location d'une durée limitée*
- *Un accès à des services à coûts partagés (salle de conférence, cafétéria, service de secrétariat, gardiennage, comptabilité, etc.)*
- *Un recours possible à des services d'aides spécifiques au développement de la nouvelle entreprise ainsi qu'une mise en relation avec les milieux d'affaires locaux ou les milieux scientifiques*
- *Un lieu d'échange et de soutien pour les entrepreneurs animés par les dirigeants de la pépinière d'entreprises*

7. SERIEZ-VOUS PRÊT A ETRE LOCATAIRE (L'ENTREPRISE QUI RENTRE DANS UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES) D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES A MADAGASCAR

Oui Non

8. PARMIS LES CATEGORIES DE SERVICES PAYANTS DONT ON PEUT BENEFICIER AUPRES D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES QU'EST CE QUI VOUS INTERESSE LE PLUS

- Location d'espace modulable
- Location d'espace et utilisation des services communs (fax, ordinateur, salle de conférence, services de secrétariat etc.)
- Location d'espace et utilisation de services communs plus recours à des services de conseils spécifiques
- Recours aux services de conseils uniquement

9. QUEL EST LE MODE DE PAIEMENT DES SERVICES (D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES) QUE VOUS PREFERERIEZ

- Paiement d'un montant forfaitaire qui donne droit à un quota de services bien définis à l'avance
- Paiement des services selon l'utilisation effective
- Paiement d'un montant forfaitaire plus paiement séparé d'un supplément selon les besoins en service spécifique

10. DANS QUELLE REGION/VILLE SOUHAITERIEZ-VOUS VOIR LA REALISATION D'UN PROJET DE PEPINIERE D'ENTREPRISES

.....

11. QUELLE EST LA DISTANCE PROBABLE QUE VOUS SERIEZ PRET A PARCOURIR POUR S'INSTALLER OU BENEFICIER DE CES DIFFERENTS SERVICES OFFERTS PAR UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES

- moins de 50 km
- entre 50 et 100 km
- entre 100 et 150 km
- entre 150 et 200 km
- plus de 200 km

REMARQUES OU OPINIONS PERSONNELLES PAR RAPPORT A UN PROJET D'IMPLANTATION DE PEPINIERE D'ENTREPRISES A MADAGASCAR:

.....



Un grand merci pour votre précieuse collaboration

Annexe 6: Questionnaire "Diaspora malgache"

Ce questionnaire fait partie d'une recherche menée dans le cadre d'une thèse de doctorat en management au sein de l'Université de Neuchâtel (Suisse) et vise à analyser les conditions de création et d'implantation de pépinières d'entreprises à Madagascar.

Pour remplir ce questionnaire composé de 9 parties, il vous faut au maximum 15 minutes et vous devriez juste choisir entre:

- Cliquez sur "Oui" ou "Non"
- Aller sur les boutons "Cliquez ici" et choisir la réponse qui vous concerne
- Saisir la réponse dans les "rectangles blancs"
- Cliquez sur "Envoyer le questionnaire" pour terminer

Merci d'avance pour votre collaboration - Misaotra mialoha

Pour tous renseignements complémentaires vous pouvez me contacter aux coordonnées suivantes:



RAKOTOARIJAONINA Guy
 Institut de l'Entreprise
 Université de Neuchâtel
 Faubourg de l'Hôpital 77
 2000 NEUCHATEL
 SUISSE
 Tél: int + 41 32 718 14 68
 Fax: int + 41 32 718 13 61
 e-mail: guy.rakotoarijoanina@unine.ch

1. Informations générales

1.1 - Age:	<input type="button" value="Cliquez ici ▼"/>
1.2 - Sexe:	<input type="button" value="Cliquez ici ▼"/>
1.3 - Situation familiale:	<input type="button" value="Cliquez ici ▼"/>
1.4 - Profession:	Cliquez ici ▼ Si autre profession: <input type="text"/>
1.5 - Etude ou Formation:	<input type="button" value="Cliquez ici ▼"/>
1.6 - Pays de résidence actuel:	<input type="button" value="Cliquez ici ▼"/>
1.7 - Province d'origine à Madagascar:	<input type="button" value="Cliquez ici ▼"/>
1.8 - Depuis combien de temps avez-vous quitté Madagascar ?	<input type="button" value="Cliquez ici ▼"/>

2. Création d'entreprises à Madagascar

2.a- Projet de création d'entreprise à Madagascar

Cliquez sur Oui ou Non s.v.p	Oui	Non
2.a.1 - J'ai déjà créé une entreprise (qui n'est plus en activité) à Madagascar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.a.2 - J'ai un projet de création d'entreprise qui est en cours actuellement à Madagascar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.a.3 - J'ai l'intention de créer une entreprise à l'étranger en relation d'affaires avec Madagascar dans les trois à cinq prochaines années	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.a.4 - J'ai l'intention de créer une entreprise à Madagascar dans les trois à cinq prochaines années	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.a.5 - J'essaie de suivre l'évolution des conditions autour de la création d'entreprises à Madagascar à travers des documentations et publications / Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.b- En vous basant sur la liste ci-dessous, quels sont pour vous, les quatre principaux problèmes/obstacles pour la création d'entreprise à Madagascar:

<ul style="list-style-type: none"> a. Coûts des équipements de démarrage b. Difficulté d'installation (pénurie de place de travail) c. Les formations sont inadéquates aux besoins d. Tracasserie administrative e. Isolement de l'entrepreneur f. Assistances techniques inaccessibles g. Financement inaccessible et limité h. Rétention et/ou manque d'informations i. Recherche de débouchés j. Recherche de partenaire d'affaire fiable k. Inadéquation des offres de services l. Manque de crédibilité de l'entrepreneur potentiel m. Instabilité politique n. Confidentialité des projets o. Autres: <input style="width: 400px; height: 15px;" type="text"/> 			
<p>Veillez s.v.p reporter les lettres correspondantes aux quatre problèmes principaux dans les cases ci-contre:</p>			
Problème n°1: <input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	Problème n°2: <input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	Problème n°3: <input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	Problème n°4: <input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>

3. Pépinière d'entreprises ou "incubator"

Connaissez-vous le concept de pépinière d'entreprises	Oui <input type="radio"/>
	Non <input type="radio"/>

☛ Si NON, voici une brève définition d'une pépinière d'entreprises

Une pépinière d'entreprises est une structure d'accueil temporaire regroupant dans un même endroit plusieurs entreprises en création ou nouvellement créées et proposant:

- * des locaux modulables et extensibles selon les besoins du créateur d'entreprise avec un loyer à un tarif préférentiel
- * un accès à des services à coûts partagés (salle de réunion, cafétéria, service de secrétariat, gardiennage, comptabilité, etc...)
- * un recours possible à des services d'aides spécifiques à la gestion et au développement de la nouvelle entreprise,
- * une mise en réseau des entrepreneurs qui sont localisés dans la pépinière d'entreprises.

Tous ces services sont dispensés à des tarifs préférentiels pour les locataires (les entreprises installées dans la pépinière d'entreprises).

3.1 - Est-ce que l'implantation de pépinières d'entreprises à Madagascar pourrait vous inciter à investir ou à créer une entreprise au pays ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
3.2 - Si OUI , quel est le secteur d'activité qui vous intéresserait ?	Cliquez ici ▼
3.3 - Etes-vous intéressé(e) à rentrer dans une pépinière d'entreprises ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non

4. Implantation

Dans quelle ville/région de Madagascar souhaiteriez-vous voir réaliser l'implantation d'une pépinière d'entreprises ?

5. Participation à un projet de pépinière d'entreprises

Seriez-vous prêt(e) à participer à un projet d'implantation d'une pépinière d'entreprises à Madagascar

Oui Non

Si **OUI**, veuillez choisir l'une des possibilités de participation dans la liste ci-dessous: Participation possible en tant que:

- locataire (l'entreprise qui veut s'installer dans la pépinière d'entreprise)

- en tant qu'intermédiaire au niveau international

- autres participation:.....

Précisions ou remarques sur votre éventuelle participation

Si **NON**, quelles sont les raisons pour lesquelles vous ne participeriez pas à un tel projet:

6. Importance des services

Quelle est l'importance des différentes prestations ci-dessous dans l'optique d'une création d'entreprises à Madagascar ?

	1: Très peu important 2: Peu important 3: Moyennement important 4: Important 5: Très important				
	1	2	3	4	5
6.1 - Assistance en terme d'étude de faisabilité/marché du projet de la création d'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 - Soutiens et conseils au niveau des démarches administrative (les différentes étapes de la création d'entreprises)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3 - Montage financier et recherche de financement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 - Conseils au niveau des démarches douanières (import-export)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5 - Conseils fiscaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6 - Conseils juridiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7 - Assistance en matière de recherche de débouchés - ventes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8 - Assistance en matière de recherche de partenaires d'affaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9 - Accès aux informations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.10- Assistance en administration (accueil, secrétariat, réceptionniste, planton, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.11 - Conseils en management - gestion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.12 - Prise en charge de votre comptabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.13 - Assistance technique (technologie de production)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.14 - Assistance en terme de qualité et en gestion de la qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.15 - Assistance en marketing - promotion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.16 - Mise en réseau avec d'autres entrepreneurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.17 - Mise en réseau avec les acteurs économiques locaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.18 - Différentes tâches de conciergerie et de gardiennage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.19 - Location d'équipement (ordinateur, fax, photocopies etc.) durant la phase de démarrage de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.20 - Location d'espaces communs (cafétéria, salle de réunion, laboratoire) à partager avec d'autres utilisateurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.21 - Location d'espaces de travail / production	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.22 - Autres: <input type="text"/>					

7. Mode de paiement

Parmi les différents modes de paiement des services d'une pépinière d'entreprises, quelle est votre préférence ?

Paiement d'un montant forfaitaire donnant droit à un quota de services bien défini à l'avance	<input type="radio"/>
Paiement des services selon l'utilisation effective	<input type="radio"/>
Paiement d'un montant forfaitaire plus un supplément pour les services spécifiques effectivement utilisés	<input type="radio"/>

8. Impression générale

Quelle est votre opinion ou impression générale face à un projet d'implantation de pépinières d'entreprises à Madagascar

9. Les réponses données dans ce questionnaire se basent essentiellement sur:

- mes expériences personnelles
- les expériences d'une connaissance/d'un proche
- par les médias et différents documents

Un grand merci pour votre précieuse collaboration

Si vous êtes intéressé(e) à recevoir plus d'informations sur cette recherche, je vous prie de bien vouloir m'indiquer votre nom et adresses dans les cases ci-dessous:

Si vous êtes intéressé(e) à recevoir plus d'information sur cette recherche, je vous prie de bien vouloir m'indiquer votre nom et adresses dans les cases ci-dessous:

Nom:

Adresse:

Adresse e-mail:

MISAOTRA BETSAKA TAMIN'NY FANDRAISANAO ANJARA

Annexe 7: Description des différents guides d'entretien

Comme expliqué dans la méthodologie, chaque étude de cas est matérialisée par des interviews auprès des acteurs principaux d'une pépinière d'entreprises à savoir les dirigeants et les locataires actuels, à l'exception du cas de la Tunisie où nous avons pu interviewer plusieurs membres du comité de pilotage du projet. Pour chaque catégorie d'acteur interviewée, le guide d'entretien est construit autour de 4 thèmes principaux: une historique et informations générales, justification ou utilité, le fonctionnement et apport de la pépinière d'entreprises et finalement les avis et opinions personnels sur le concept.

A- GUIDE D'ENTRETIEN AVEC UN DIRECTEUR D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES

a- Informations générales:

Historique de la création de la pépinière d'entreprises, présentation du directeur, bilan (nombre d'entreprises et d'emplois créés) de la pépinière depuis sa création ainsi que ses différentes caractéristiques (structure, type, secteur cible, durée de séjour, superficie etc.).

b- Justification ou utilité de la pépinière:

Analyse du contexte de la création de la pépinière, les objectifs initiaux, pourquoi créer une pépinière d'entreprises.

c- Fonctionnement de la pépinière:

Les prestations, critères d'admission et de sortie, la détection de nouveaux locataires et le remplissage, la promotion, la rentabilité et l'autonomie financière, les animations au sein de la pépinière, relations avec d'autres pépinières d'entreprises, le système d'évaluations (satisfaction des clients, efficacité de la pépinière etc.), les différents problèmes de gestion.

d- Opinions personnelles:

Les intérêts, soucis, espoir, craintes par rapport au concept de la pépinière d'entreprises, suggestions ou actions sur le fonctionnement idéal. Quelle est la perspective du concept.

A- GUIDE D'ENTRETIEN AVEC UN LOCATAIRE D'UNE PEPINIERE D'ENTREPRISES

a- Informations générales:

Historique de l'entreprise, présentation du créateur, bilan rapide (nombre d'emplois créés etc.) de l'entreprise depuis sa création.

b- Justification ou utilité de la pépinière:

Pourquoi créer une entreprise et venir s'installer, les attentes et motivations.

c- Fonctionnement - apport de la pépinière:

Evaluations des critères d'admission et de sortie, préparation de l'après pépinière, la promotion, forces et faiblesses de la pépinière par rapport aux attentes initiales, relations avec la direction et les autres locataires, les différents problèmes rencontrés.

d- Opinions personnelles:

Les intérêts, soucis, espoir, craintes par rapport au concept de la pépinière d'entreprises, suggestions ou actions sur le fonctionnement idéal. Quelle est la perspective du concept.

A- GUIDE D'ENTRETIEN AVEC UN MEMBRE D'UN COMITE OU D'UN CONSEIL.

L'entretien avec un membre d'un comité de pilotage complète l'entretien réalisé auprès du directeur de la pépinière d'entreprises avec un accent sur le processus de lancement de la pépinière et les problèmes rencontrés en terme de choix du site, choix du directeur, montage financier etc.

Annexe 8: Protocole d'interview utilisé lors des études de cas

Référence de l'interview:	Code de classement du protocole et qui nous permet de voir le numéro de l'étude de cas, la catégorie d'acteur interviewé et le pays visité. Ex: CAS2-DIR1-TU: Etude de cas numéro 2, Interview avec un membre de la direction, Pépinière d'entreprise en Tunisie	
Personne interviewée:	Lieu:	Date:
Nom et prénom, numéros de téléphone et fax ainsi que l'adresse e-mail	Adresse exacte de la pépinière	Durée: Durée de l'interview
Prise de contact:	Comment nous avons pris contact avec l'interviewée (date, moyen de communication utilisé, l'intermédiaire qui nous a permis de faire le contact)	
Présentation de l'interviewé:		
Historique de la personne interviewée, ses liens avec le concept de pépinière d'entreprises		
Points importants de l'interview		
Résumé des points essentiels discutés lors de l'interview.		
Caractéristiques de l'interview:	Les conditions de réalisation de l'interview, la façon dont il est mené et la durée de sa transcription.	
Document obtenu:	La liste des documents remis par l'interviewée.	

Annexe 9: Procès verbaux interviews directeur Technoparc (Saint-Genis Pouilly)

Référence de l'interview:	CAS1-DIR1-FR	
Personne interviewée:	Lieu:	Date: 21.06.1999
M. Jean-Paul LENOIR-DEULOVOL ☎ ++ 33(0) 450 42 01 84 ✉ ++ 33(0) 450 42 05 64 ✉ pgc-fiveac@wanadoo.fr	Restaurant GENEVE SUISSE	Durée: 1h40
Site web: http://perso.wanadoo.fr/pgc-fiveac/PGCnewlook/page_1x.html		
Prise de contact:	C'est M. DAYER du PACE (Partenaires d'Affaires en Commerce Extérieur) rencontré lors de la Foire des marchés émergents de Genève en 1999 qui nous a servi d'intermédiaire pour la rencontre avec M. Lenoir.	
Présentation de l'interviewé:		
<p>M. Jean-Paul Lenoir-Deulovol est le président directeur général de la pépinière d'entreprises du pays de Gex. Il a travaillé auprès de Control Data Corporation aux USA vers les années 60 et 70 et il était à l'origine avec un autre collègue français de la création du concept de pépinière d'entreprises au sein de cette entreprise.</p> <p>M. Lenoir a quitté Control Data Corporation pour pouvoir développer le concept de pépinière d'entreprises compatible avec le contexte européen et il a vécu plusieurs expériences d'implantation de pépinière d'entreprises dans plusieurs pays d'Europe (Allemagne, Belgique, France, Pays bas, Suède etc.).</p> <p>C'est quelqu'un qui respire vraiment la pépinière d'entreprises et est toujours intéressé de ce qui touche à ce concept, la preuve est qu'il a même accepté de se déplacer pour nous permettre de faire cet interview et de perdre ainsi quelques heures de son précieux temps. Durant l'interview il nous a fait vraiment un voyage au cœur des différents rouages de la pépinière d'entreprises en matière d'implantation et en matière de gestion.</p>		
Points importants de l'interview		
<p>M. Lenoir nous a expliqué le contexte de la création du concept de pépinière d'entreprises au sein de cette société américaine suite d'une part, à l'idée de la société C.D.C de créer des business pour la vente en ligne de technologie au niveau mondial à l'époque et d'autre part, à la constatation de la force des PME à créer des emplois mais aussi à la disparition en masse de ces nouvelles entreprises. Ces idées ont entraîné la création des Business and Technology Center qui sont à la base du concept de pépinière d'entreprises.</p> <p>Il ne faut pas que la pépinière dépende trop de la politique et que des fonctionnaires soient impliqués dans la gestion d'une pépinière. Bien que la structure idéale serait de type économie mixte (mais trop lourd à gérer), il faut une alliance avec le publique.</p> <p>Le taux de réussite des pépinières du réseau auquel appartient M. Lenoir se situe à 93% (entreprises toujours en activité) au bout de 10 ans d'exercice.</p> <p>Il faut éviter d'avoir quelqu'un qui a un droit de veto dans le comité de pilotage d'un projet de pépinière d'entreprises, le mieux c'est d'engager carrément un étranger pour faire le business plan de la pépinière.</p> <p>Faire attention également de mélanger les intérêts de la pépinière avec ceux des locataires par exemple en acceptant d'être dans le conseil d'administration de la nouvelle entreprises.</p>		
Caractéristiques de l'interview:	<p>Suite à un problème de visa qui nous a empêché de passer la frontière Suisse-France (du côté de Meyrin) nous avons dû attendre M. Dayer dans un restaurant près de la frontière (du côté Suisse). Et nous avons ensuite eu l'agréable surprise de voir M. Lenoir qui est venu se déplacer dans ce restaurant afin que l'on puisse faire cette interview dans ce restaurant.</p> <p>Nous avons enregistré l'interview et l'ambiance sonore de l'endroit nous a donné un petit peu de problème pour la retranscription.</p> <p>Durée de la transcription: 8h30.</p>	

Procès-verbal interview du directeur et de l'attachée de direction

Référence de l'interview:	CAS1-DIR2-FR	
Personnes interviewées:	Lieu:	Date: 16.01.2001
M. Jean-Paul LENOIR-DEULOVOL Mme Martine de SAINT SAUVEUR ☎ ++ 33(0) 450 42 01 84 ☎ ++ 33(0) 450 42 05 64 ✉ pgc-fiveac@wanadoo.fr	Bureau sis au Technoparc - Pays de Gex 50, Rue Gustave Eiffel F-01630 SAINT GENIS-POUILLY FRANCE	Durée: 1h30
Site web: http://perso.wanadoo.fr/pgc-fiveac/PGCnewlook/page_1x.html		
Prise de contact:	Par e-mail du 9.1.2001 et le rendez-vous a été ensuite fixé avec Mme de Saint Sauveur lors de l'entretien téléphonique du 10.01.2001.	
RESUME DES POINTS IMPORTANTS DE L'INTERVIEW		
Présentation de l'interviewé:		
<p>Mme de Saint Sauveur est l'attachée de direction de la pépinière d'entreprises du pays de Gex. Elle n'a pas vécue les différentes phases d'implantation de la pépinière car elle a été engagé par le président directeur général suite à la réorientation effectuée en 1995.</p> <p>Elle est cependant très au courant des tenants et aboutissants de la pépinière d'entreprises et elle nous a beaucoup aidé dans la réalisation de cette étude de cas en nous montrant et expliquant différents documents importants dans la bonne marche de la pépinière.</p> <p>Notre première rencontre avec M. Lenoir nous a déjà permis d'avoir une vue d'ensemble de la pépinière et donc l'interview avec Mme de Saint Sauveur nous a surtout permis d'aller plus en profondeur sur la bonne marche et les caractéristiques de la pépinière d'entreprises du pays de Gex.</p>		
Points importants de l'interview		
<p>Pour Mme de Saint Sauveur l'un des avantages de la pépinière d'entreprises est qu'elle permet de surmonter la solitude de l'entrepreneur.</p> <p>Les deux personnes interviewées trouvent le fait d'impliquer le futur directeur de la pépinière dès les premières phases d'implantation très important mais qu'on doit même impliquer plusieurs personnes afin de pouvoir faire un choix à la fin.</p> <p>L'intuition et l'expérience de la direction joue un rôle très important dans la sélection du futur candidat entrepreneur et elle joue même quelque fois un autre rôle en adjoignant une autre personne avec le candidat afin de former une équipe entre un assisté et un entrepreneur.</p> <p>Presque 80% du temps de la direction sont utilisés pour les relations humaines. L'évaluation de la pépinière se fait avant tout par le conseil d'administration et les bailleurs de fonds.</p> <p>Pour la création d'une pépinière d'entreprises, le respect du plan d'affaires et un capital suffisant sont des facteurs clés mais une certaine dose de risque doit accompagner ces facteurs. Et du côté des clients, la motivation du candidat entrepreneur est essentiel.</p>		
Caractéristiques de l'interview:	<p>Nous avons fait la majeure partie de l'interview avec Mme de Saint Sauveur ensuite M. Lenoir a complété les réponses données par Mme l'attachée de direction.</p> <p>L'interview s'est passée dans de très bonne condition, le bureau était très calme et on n'était pas du tout dérangé durant l'interview.</p> <p>L'interview s'est passé en suivant notre guide d'entretien et nous avons pris des notes.</p> <p>Le rapport de l'interview a été fait le lendemain dans notre bureau.</p>	

Annexe 10: Procès verbaux pépinière de projets des communications (Tunisie)

Référence de l'interview:	CAS2-DIR1-TU	
Personne interviewée:	Lieu:	Date: 05.02.2001
M. Mohamed BEN AMOR ☎ ++ 216 1 790 877 📠 ++ 216 1 790 345 ✉ mohamed.benamor@cert.mincom.tn	Son bureau sis au CERT (Centre d'Etude et de Recherche des Télécommunications) 42 Rue Asdrubal 1002 Tunis Belvédère TUNISIE	Durée: 1h40
Prise de contact:	Les contacts ont été pris par e-mail et sur recommandation de M. Condorelli expert de l'ONUDI à Vienne qui était l'un des experts ayant participé à la mise en place de la pépinière et qui continue à superviser le projet .	
Présentation de l'interviewé:		
<p>M. Ben Amor est l'un des cadres Tunisien du Centre d'Etude et de Recherche des Télécommunications. Il a participé au projet de pépinière d'entreprises des communications dès la première phase, il a été ensuite chargé de la direction de cette pépinière, une responsabilité qu'il a du laisser car il a été appelé à devenir le secrétaire général de l'école supérieure des techniciens en télécommunications au sein du parc technologique des communications. Il a ensuite repris la direction de la pépinière et tout récemment on lui a de nouveau confié la coordination des programmes de recherche au sein du CERT.</p> <p>C'est une personne qui est fascinée par les pépinières et qui s'investit beaucoup dans ce premier projet de pépinière en Tunisie et malgré le fait qu'il n'a plus la charge directe de la pépinière il continue toujours à s'investir et à tout faire pour que le projet réussisse et passe les différentes phases prévues.</p> <p>En tout cas il a été d'une disponibilité et d'une efficacité importante pour la réalisation et la bonne marche de notre étude de cas en Tunisie.</p>		
Points importants de l'interview		
<p>M. Ben Amor nous a dessiné le contexte national de la Tunisie pour expliquer la vague d'expériences en matière de pépinière d'entreprises qui secoue les différents gouvernorats du pays en ce moment, il y a une volonté présidentielle très forte sur ce point.</p> <p>Il nous a expliqué les différentes activités du CERT qui s'occupe entre autre de la direction de la pépinière et le rôle du parc technologique pour finir sur les objectifs principaux de la pépinière d'entreprises.</p> <p>Le fonctionnement de la pépinière nous a tout simplement conduit à parler des problèmes actuels de la pépinière selon M. Ben Amor à savoir l'absence de structure juridique qui empêche la pépinière de jouer pleinement son rôle et le deuxième problème lié à la difficulté d'attirer les ingénieurs du secteur des télécommunications à venir créer leur entreprise et s'installer dans la pépinière.</p> <p>La nécessité de faire une campagne de promotion plus agressive ainsi qu'une action envers les Tunisiens résidants à l'extérieur du pays étaient également discuté lors de l'interview.</p> <p>La liste des différentes personnes que nous devrions interviewer a été discuté avec M. Ben Amor et il a pris lui même le soin de fixer certains rendez-vous que nous n'avons pas pu fixer depuis la Suisse.</p>		
Caractéristiques de l'interview:	<p>Le nouveau chargé de la direction de la pépinière d'entreprises au sein du CERT était prévu aussi pour être présent à l'interview mais des obligations de dernière minute l'a empêché d'être avec nous.</p> <p>L'interview s'est passée dans de très bonne condition, le bureau était très calme et on était juste interrompu par un coup de téléphone.</p> <p>L'interview s'est déroulée en français et a été enregistrée sur un dictaphone après l'accord de l'interviewé.</p> <p>L'interview a été transcrit à l'hôtel durant notre séjour en Tunisie même.</p> <p>Durée de la transcription de l'interview: 7h40</p>	
Document obtenu:	Prospectus du CERT	

Procès Verbal interview directeur parc technologique des Communications (Tunisie)

Référence de l'interview:	CAS2-DIR2-TU	
Personne interviewée:	Lieu:	Date: 05.02.2001
M. Mohsen TRIKI ☎ ++ 216 1 856 600 📠 ++ 216 1 857 600 ✉ m.triki@ttnet.tn	Son bureau sis au Parc technologique des Communications de Tunis Route de Raoued km 3,5 2083 la Gazelle ARIANA TUNISIE	Durée: 40 minutes
Prise de contact:	Les contacts ont été pris par e-mail et sur recommandation de M. Condorelli expert de l'ONUDI à Vienne.	
Présentation de l'interviewé:		
<p>M. Triki est l'une des chevilles ouvrières du projet de pépinière d'entreprises au sein du parc technologique des communications dont il est le directeur général.</p> <p>M. Triki connaît parfaitement les différents rouages du concept de pépinière d'entreprises et c'est la personne qui connaît vraiment toute l'histoire et les péripéties du projet de pépinières d'entreprise des communications de Tunis. Il maîtrise et gère parfaitement tous les détails techniques du projet et les différents travaux de préparation de la deuxième phase du projet se font sous son impulsion.</p> <p>M. Triki est plus que convaincu de l'utilité et de la réussite du projet de pépinière d'entreprises mais ce qui le motive surtout c'est de pouvoir voir le résultat de la pépinière en tant que moyen de regroupement ou de focalisation du savoir faire des jeunes Tunisiens afin de créer et innover dans le domaine de la haute technologie.</p> <p>M. Triki essaye de faire profiter la pépinière d'entreprises de n'importe quelle activité qui se prépare au niveau du parc technologique. Il fait par exemple participer les locataires aux séminaires ou formations organisés dans le parc, les visiteurs du parc sont également orientés vers la pépinière d'entreprises ce qui a déjà permis à l'une des sociétés locataires de nouer des contrats avec ces industriels en visite au parc.</p>		
Points importants de l'interview		
<p>M. Triki commence par expliquer l'un des objectifs principaux du parc à savoir la recherche de synergie entre l'université, la recherche et l'industrie dans la création d'un tissu industriel et de service autour du secteur des télécommunications et l'informatique. Et que cet objectif du parc amène tout simplement à la création d'une pépinière d'entreprise comme l'une des composantes du parc dans l'atteinte de ses objectifs.</p> <p>Les différentes phases du projet soient le démarrage avec une pépinière de projets et passage par la suite en pépinière d'entreprises ainsi que les différents éléments concernant cette deuxième phase ont été abordés lors de cette interview et constituent un complément à ce que nous avons eu lors de l'interview du chargé de la direction de la pépinière.</p> <p>La part importante de la réflexion et de la préparation du manuel de procédure par les Tunisiens eux mêmes est accentuée par M. Triki avant de parler de la collaboration et partenariat avec des experts de l'étrangers.</p>		
Caractéristiques de l'interview:	<p>Nous avons essayé de fixer un rendez-vous depuis la Suisse mais ça n'a pas aboutit car M. Triki était absent. Nous sommes donc passé directement dans son bureau en début d'après midi pour voir les possibilités de rencontre et il nous a reçu le jour même après une visite du parc en compagnie de M. Ben Amor du CERT.</p> <p>L'interview s'est passée dans de très bonne condition avec la présence de M. Ben Amor et l'interview a été interrompu deux fois par des appels téléphoniques.</p> <p>L'interview s'est déroulée en français et nous l'avons enregistré sur un dictaphone après l'accord de l'interviewé.</p> <p>L'interview a été transcrit à l'hôtel durant notre séjour en Tunisie même.</p> <p>Durée de la transcription de l'interview: 5h30</p>	
Documents obtenus:	Brochure présentant le parc technologique des communications de Tunis Prospectus de la pépinière d'entreprises	

Procès Verbal interview Agence de Promotion de l'industrie (Tunisie)

Référence de l'interview:	CAS2-COM1-TU	
Personne interviewée:	Lieu:	Date: 08.02.2001
M. Ben Youssef LARBI ☎ ++ 216 1 782 318 ☎ ++ 216 1 782 482 ✉ api@api.com.tn	Son bureau sis au 63, rue de Syrie 1002 Tunis Belvédère TUNISIE	Durée: 40 minutes
Prise de contact:	Le contact a été fixé par M. Ben Amor du CERT lors de notre arrivée en Tunisie.	
Présentation de l'interviewé:		
<p>M. Larbi est le directeur du Centre de Soutien à la Création d'Entreprises qui est l'un des cinq centres d'intervention créés au sein de l'Agence de Promotion de l'Industrie.</p> <p>M. Larbi est membre du comité de pilotage du projet de pépinière d'entreprises des communications et supervise actuellement plusieurs projets de pépinières d'entreprises dans plusieurs régions de la Tunisie.</p> <p>C'est quelqu'un qui connaît très bien les pépinières d'entreprises et il a lui même visité plusieurs pépinières d'entreprises dans plusieurs pays.</p>		
Points importants de l'interview :		
<p>L'API est un Etablissement Public d'Intérêt Commercial présent dans 23 régions et emploie 300 personnes. L'API a été créé en 1995 comme structure d'appui aux entreprises et aux promoteurs afin de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de promotion du secteur industriel. Les actions de l'API ont permis de former 1000 personnes environ et de réaliser 253 projets d'entreprises.</p> <p>L'API est actuellement en train de mener des projets de pépinière d'entreprises en collaboration avec le PNUD et l'Institut National Polytechnique de Toulouse (pour ce qui est de l'étude de faisabilité) et le premier projet doit démarrer au mois de mars à Nabeul (en collaboration avec la coopération française).</p> <p>Les projets de l'API se font chaque fois soit avec les universités soit avec des parcs qui offrent les compétences et l'espace tandis que la gestion de la pépinière va être réservé à l'API de même que tout ce qui concerne la sélection des locataires.</p> <p>Pour M. Larbi l'une des difficultés majeures de ce genre de projet est le rapprochement des différents acteurs ainsi que le problème de structure juridique.</p>		
Caractéristiques de l'interview :	<p>L'interview s'est passée dans de très bonne condition avec la présence de M. Ben Amor et l'interview a été interrompu deux fois par des appels téléphoniques.</p> <p>L'interview s'est déroulée en français et nous avons seulement pris des notes.</p>	
Documents obtenus :	<ul style="list-style-type: none"> - Un prospectus présentant l'API - Une brochure présentant le FOPRODI qui est le Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle. Un instrument financier de l'Etat destiné à encourager la création d'une nouvelle génération de promoteurs et de PME et PMI. 	

Annexe 11: Procès verbal interview directrice Créamanche (Boulogne sur mer)

Référence de l'interview:	CAS3-DIR1-FR	
Personnes interviewées:	Lieu:	Date: 05.03.2001
M. Jacqueline DANGER ☎ ++ 33(3) 21 80 44 44 ☎ ++ 33(3) 21 80 55 77 ✉ jacqueline.danger@wanadoo.fr	CREAMANCHE 50, Zone industrielle de la Liane 62200 BOULOGNE-SUR-MER FRANCE	Durée: 2h00
Site web: http://www.aditec.asso.fr		
Prise de contact:	Par l'intermédiaire de M. Luc Sollier-Bresset.	
RESUME DES POINTS IMPORTANTS DE L'INTERVIEW		
Présentation de l'interviewé:		
<p>Mme Jacqueline Danger est comptable de formation et travaillait comme directrice d'une plate-forme d'activité dans la région Boulonnaise avant d'être appelée par le président de cette plate-forme pour assurer l'intérim de la pépinière Créamanche en 1992.</p> <p>Elle est cependant très au courant des tenants et aboutissants de la pépinière d'entreprises car elle était en charge de la comptabilité de la pépinière et connaissait parfaitement tous les dossiers et la situation de la pépinière. Presque 10 ans après elle est toujours la directrice de la pépinière. Cependant elle travaille à temps partiel au niveau de la direction de la pépinière d'entreprises et au niveau de cette plate-forme d'activité de l'agglomération Boulonnaise.</p> <p>Mme Danger est une personne très modeste mais chez qui on remarque tout de suite une très grande motivation au niveau de la gestion de la pépinière ainsi qu'au niveau des suivis et accompagnements des locataires de la pépinière. La preuve est cette longévité à son poste et on a pu mesurer également sa simplicité et son efficacité lors de notre visite dans la pépinière. En tout cas elle nous a beaucoup aidé dans la compréhension du fonctionnement d'une pépinière d'entreprises.</p>		
Points importants de l'interview		
<p>Pour Mme Danger, le fait qu'on est intégré dans le dossier des locataires rend la situation difficile en cas de problème car on se sent vraiment responsable de leur avenir.</p> <p>Il est très important d'organiser quelques activités récréatives qui réunissent les locataires et les ex locataires et de mieux organiser le caféteria qui reste un endroit très sensible pour le réseau au sein de la pépinière.</p> <p>Mme Danger estime que le fait que les gens puissent démarrer directement en arrivant dans une pépinière est un facteur clé. D'autre part la constitution d'un réseau de compétences avec ce qui existe autour de vous est indispensable pour la bonne marche de la pépinière.</p> <p>Un dirigeant d'une pépinière doit faire le maximum au niveau du relationnel avec ses locataires.</p>		
Caractéristiques de l'interview:	<p>L'entretien s'est fait avec la présence de M. Sollier-Bresset qui a également enrichi la discussion par ses expériences en tant que ex-directeur de pépinière d'entreprises et en tant que consultant en matière d'implantation de pépinière d'entreprises.</p> <p>L'interview s'est passée dans de très bonne condition et en suivant notre guide d'entretien, le bureau était très calme et on n'était pas du tout dérangé durant l'interview qui a été enregistrée avec l'accord de Mme Danger.</p> <p>Le rapport de l'interview a été fait durant les deux jours qui suivaient à l'hôtel où nous sommes descendus. Durée de la transcription : 7h00</p> <p>Mme Danger nous a fait visiter la pépinière et elle s'est occupé de fixer nos rendez-vous avec deux locataires de la pépinière.</p>	
Documents obtenus	Plaquette de la pépinière avec un exemplaire d'un contrat ainsi que les différents tarifs appliqués dans la pépinière.	

Annexe 12: Procès verbal interview directeur du Centre Initia et du Centre Fleming (Béthune & Bruay-la-Buissière)

Référence de l'interview:	CAS4/5-DIR1-FR	
Personnes interviewées:	Lieu:	Date: 06.03.2001
M. Pierre MAERTEN ☎ ++ 33(3) 21 64 69 70 📠 ++ 33(3) 21 64 69 89 ✉ initia.bruay@wanadoo.fr ☎ ++ 33(3) 21 68 66 86	CENTRE INITIA Parc de la Porte Nord 62700 BRUAY-LA-BUISSIERE CENTRE D'AFFAIRES FLEMMING 7, Avenue Flemming 62400 BETHUNE FRANCE	Durée: 3h30
Site web: http://www.pepinieredubethunois.com		
Prise de contact:	Rendez-vous pris le 5.3.01 par M. Sollier-Bresset	
RESUME DES POINTS IMPORTANTS DE L'INTERVIEW		
Présentation de l'interviewé:		
<p>M. Maerten dirige en même temps les deux pépinières d'entreprises (Centre Initia et Centre Fleming).</p> <p>M. Maerten est un ingénieur de formation et un entrepreneur qui est à l'origine de la création et de la gestion de plusieurs entreprises dans des secteurs d'activités différents. Il a géré ses différentes entreprises pendant plusieurs années avant de commencer à gérer la pépinière d'entreprises Centre Initia en 1994.</p> <p>Le principe de M. Maerten pour diriger ses pépinières et ses locataires se base sur ce qu'il qualifie d'Affaires d'Hommes et la politique de la porte ouverte.</p>		
Points importants de l'interview		
<p>M. Maerten trouve qu'une pépinière d'entreprises ne doit pas pratiquer un tarif préférentiel car cela est une sorte de concurrence déloyale vis à vis des autres entreprises qui offrent les mêmes services mais qui ne reçoivent pas des aides de la part des collectivités locales.</p> <p>Une pépinière d'entreprises doit être gérée comme une entreprise et se doit de présenter des résultats positifs.</p> <p>L'intuition et l'expérience de la direction est à la base de la sélection du futur candidat entrepreneur et la direction doit même proposer un partenariat au candidat entrepreneur qui en a besoin.</p> <p>C'est très important d'avoir des locaux relais pour que les locataires qui sortent de la pépinière restent dans la région et n'aient pas trop de problème pour se réinstaller.</p> <p>Les relations entre les locataires et la direction doit être une relation d'égal à égal entre des chefs d'entreprises. Et la force de la direction d'une pépinière est de pouvoir tisser un réseau de relations personnelles avec le monde économique.</p>		
Caractéristiques de l'interview:	<p>L'interview s'est faite en deux parties, une première partie au Centre Fleming et la suite au Centre Initia.</p> <p>L'interview s'est passée dans de très bonne condition et en présence de M. Sollier-Berset.</p> <p>Après l'interview, M. Maerten nous a fait visiter les deux pépinières et leur village d'entreprises (locaux relais) en construction.</p> <p>M. Maerten nous a ensuite fait un petit tour touristique de découverte de la ville de Béthune.</p> <p>L'interview était prévue pour une durée de 40 minutes environ mais finalement, M. Maerten nous a consacré toute sa matinée en restant avec nous pendant presque 4 heures de temps.</p> <p>Durée de la transcription: 7h30</p>	

Annexe 13: Répartition par pays des questionnaires Diaspora

PAYS	ADRESSES	ADRESSES INVALIDES	QUESTIONNAIRES ENVOYES	REPONSES
Afrique du Sud	1	0	1	
Allemagne	67	14	53	5
Angleterre	11	7	4	
Argentine	1	0	1	
Australie	1	0	1	
Autriche	3	0	3	
Belgique	9	0	9	2
Botswana	1	0	1	
Canada	63	17	46	19
Chine	10	6	4	
Côte d'Ivoires	10	4	6	
Egypte	2	2	0	
Espagne	2	0	2	
France	256	106	150	20
Gambie	1	0	1	1
Hongrie	4	2	2	
La Réunion	4	0	4	
Indonésie	1	1	0	
Israël	1	0	1	
Italie	5	2	3	
Japon	8	2	6	2
Kenya	4	0	4	
Luxembourg	1	0	1	
Mali	1	0	1	
Mozambique	1	0	1	
Népal	1	1	0	
Norvège	5	4	1	
Nouvelle Zélande	1	1	0	
Papouasie	1	1	0	
Pologne	3	1	2	1
Russie	1	0	1	
Sénégal	1	0	1	
Singapour	1	0	1	
Slovaquie	4	0	4	1
Suède	3	1	2	
Suisse	50	9	41	24
Tchéquie	3	0	3	1
Turquie	1	0	1	
USA	129	32	97	11
Vietnam	1	0	1	
Zimbabwe	1	0	1	1
TOTAL	674	213	461	88

Annexe 14: Détails du calcul du budget prévisionnel (estimatif)

- **coûts de l'étude de pré-faisabilité et les honoraires des membres de la task-force pour le montage du projet**

Nombre	Titre	Coûts en USD
1	Chef de projet (10 mois)	15'000
1	Spécialiste juridique (1 mois)	1'500
1	Spécialiste marketing (1 mois)	1'500
1	Spécialiste finance (1 mois)	1'500
1	Spécialiste architecture (1 mois)	1'500
1	Spécialiste gestion (1 mois)	1'500
Total		22'500
1	Expert principal (6 mois)	15'000

N.B: Le chef de projet participe aussi à l'étude de pré-faisabilité avec l'expert principal, il assure ensuite le rôle de coordinateur jusqu'à la prochaine mission de l'expert principal. Bref, il doit chaque fois seconder l'expert principal et gérer seul le task-force pendant la durée opérationnelle de celui-ci.

- **Investissement pour l'exploitation de la pépinière**

Désignation	Nombre	Coût Unitaire	Coût total (USD)
Central téléphonique	1	650	650
Flipchart	1	125	125
Imprimante couleur	1	310	310
Imprimante laser	1	1250	1'250
Laptop	1	2000	2'000
Modem	1	150	150
Ordinateur (PC)*	4	2'000	8'000
Whiteboard	1	200	200
Photocopieuse (direction)	1	1300	1'300
Scanner	1	350	350
Voiture de service	1	20'000	20'000
Zip Iomega	1	250	250
Total			34'585

*: le directeur, l'attachée(e) de direction, le secrétaire-comptable et la réceptionniste ont chacun leur ordinateur.

- **Investissement pour les services communs**

- le caféteria est équipé de frigidaire, machine à café, d'un four micro-onde et une cuisinière électrique
- chaque salle de réunion est équipée d'un rétroprojecteur, d'un vidéo rétroprojecteur, d'une télévision, d'un flipchart, d'un whiteboard, d'un laptop et d'un magnétoscope
- une salle des services communs est équipée d'un appareil de reliure, d'un fax, d'une imprimante couleur, d'une imprimante laser, d'un scanner, d'un massicot, d'une plastifieuse et d'une photocopieuse
- les domiciliés possèdent deux bureaux à leur disposition équipés d'un ordinateur

Désignation	Nombre	Coût Unitaire	Coût total (USD)
-------------	--------	---------------	------------------

Appareil de relieure	1	300	300
Cuisinière électrique	1	650	650
Fax	1	400	400
Flipchart	2	125	250
Four micro-onde	1	450	450
Frigidaire	1	650	650
Imprimante couleur	1	350	350
Imprimante laser	1	1'500	3000
Laptop	2	2'000	4000
Machine à café	1	650	650
Magnétoscope	2	300	600
Massicot	1	200	200
Modem	1	1'000	1000
Ordinateur (PC) Domicilié	2	2'000	4'000
Whiteboard	2	200	400
Photocopieuse (commune)	1	3'100	3'100
Plastifieuse A3	1	300	300
Rétroprojecteur	2	400	800
Scanner	1	430	430
Télévision	2	700	1'400
Vidéo-rétroprojecteur	2	3'100	6'200
Total			29'130

- **coûts des rénovations du bâtiment**

Coûts des rénovations par m²: USD 100
 Ce chiffre (à titre indicatif) reste à confirmé auprès des spécialistes

- **Investissement en équipement par locataire**

Désignation	Nombre	Coût Unitaire	Coût total (USD)
Appareil de téléphone	1	120	120
Ordinateur (PC)	1	1'300	1'300
Armoire	1	160	160
Table	1	85	85
Chaise	4	15	60
Etagères	1	150	150
Bureau	1	100	100
Meubles divers			25
Total			2'000

- **achats des mobiliers**

Désignation	Nombre	Coût Unitaire	Coût total (USD)
Armoire	10	160	1'600
Bureau	5	100	500
Chaises	46	15	690
Etagères	8	100	800
Table	8	85	680
Meubles divers			2'000
Total			6'270

Liste détaillée des meubles par bureau:

	Table	Chaise	Bureau	Armoire	Etagères
Directeur	1	4	1	2	2
Attaché de direction	1	3	1	1	1
Secrétaire-comptable	1	2	1	2	2
Réceptionniste	1	5	1	1	1
Gardien-Concierge		2	1	1	1
Cafétéria-cuisine	2	10		1	1
Salle de réunion	2	20		2	
Total	8	46	5	10	8

- frais généraux de fonctionnement.**

Désignation	Coûts
Assurances diverses	1'000
Bibliothèque	1'000
Consommables informatiques	2'000
Eau-Electricité	3'000
Entretien général (locaux & matériels)	2'000
Entretien véhicule	2'000
Fournitures de bureau	2'000
Frais de télécommunications	2'000
Logiciels divers	3'000
Photocopies (consommation et entretien)	1'000
Divers	1'000
Total	20'000

- frais en matière de ressources humaines**

Nombre	Titre	Salaire brut en USD sur 24 mois
1	Directeur	6'000
1	Attaché de direction	4'200
1	Secrétaire-comptable	1'600
1	Réceptionniste	1'200
1	Chauffeur - coursier	1'200
1	Gardien - Concierge	1'200
	Charges sociales (18,5%)	2'850
	Société de sécurité	2'000
	Total	20'250

- coûts de la formation de l'équipe de direction**

Visites de pépinières pour le directeur et l'attaché de direction en France et en Belgique: déplacement, hébergement, nourriture	USD	12'000
Formation du staff (3 fois par année):	USD	7'500
Contrôle Evaluations:	USD	2'500

- coûts du programme de promotion sensibilisation**

Développement de site web, brochures et documentations, médiâs promotionnels, déplacements, etc.	USD	5'000
---	-----	-------

- divers** USD 2'000