

Leçons tirées de services virtuels d'incubation d'entreprises

Cette étude apporte de nouveaux éclairages sur le potentiel des services et outils virtuels d'incubation d'entreprises.

Si l'un des avantages des services traditionnels d'incubation d'entreprises repose sur la réunion dans un même lieu de jeunes entrepreneurs, favorisant les interactions, le renforcement des connaissances et le réseautage, ils sont aussi limités par l'espace de travail disponible et ne touchent que les entreprises présentes sur le lieu géographique. À l'inverse, les incubateurs virtuels fournissent des services au-delà des limites de leurs bâtiments grâce à des outils en ligne et des services-conseil et d'encadrement hors-site. Ces incubateurs peuvent ainsi servir un plus grand nombre d'entités sur un territoire géographique élargi.

À partir de l'observation de douze incubateurs virtuels d'entreprises, cette étude propose une typologie d'incubateurs virtuels, fournit un éclairage sur les outils virtuels utilisés et tire des enseignements pouvant alimenter les futures pratiques d'incubation virtuelle.

➔ **Accéder au document original :**

Lessons on Virtual Business Incubation Services, Infodev, 2012, 79 p.

<http://www.infodev.org/en/Publication.1144.html>

DÉFINITION ET CHAMP DE L'ÉTUDE

● Que recouvre le terme « virtuel » ?

Dans cette étude, l'adjectif « virtuel » est utilisé non pas comme synonyme d'« électronique » ou pour qualifier des activités « en ligne », mais pour décrire les services qui ne sont pas dispensés au sein du bâtiment physique de l'incubateur.

Un incubateur traditionnel offre ses services à l'intérieur de ses murs et se sert de la concentration physique des entreprises en incubation comme générateur de résultats.

Une incubation virtuelle n'est pas liée à un bâtiment physique ou à d'autres contraintes géographiques : les services sont rendus disponibles à un groupe d'utilisateurs dispersés. Dans cette étude, l'incubateur virtuel d'entreprises (IVE) est entendu comme un prestataire pratiquant son activité avec des services et des outils qui sont (au moins jusqu'à un certain point) indépendants de la localisation du prestataire et/ou du bénéficiaire des services.

➔ *Les services délivrés par des incubateurs virtuels ou traditionnels peuvent ou non être basés sur les technologies de l'information et de la communication. Généralement, les services sont mixtes : une communauté en ligne qui se réunit régulièrement dans un espace physique, ou un mentorat qui implique des relations électroniques ou en face à face.*

● Incubateurs observés

Douze incubateurs virtuels d'entreprises, travaillant dans des contextes différents et selon des approches variées, ont été retenus dans cette étude :

ÉTUDES DE CAS

Leçons tirées de services virtuels
d'incubation d'entreprises

3ie, BiD Network, BusinessLing.gov.uk, Endeavor, Founder Institute, Mobile Monday, MYC4, Parque-Tec, SoftStart BTI, The hub Amsterdam, Villgro, West Midlands Collaborative Commerce Marketplace et Y-Combinator.

MISSIONS ET ENVIRONNEMENTS DES IVE

● Missions et cibles

Les missions des IVE observés couvrent un champ assez vaste d'enjeux : social, sociétal, culture d'entreprise, innovation sectorielle, ou encore commercial. Le tableau 1 (voir ci-dessous) résume les missions, cibles et impacts souhaités en fonction des orientations choisies par ces IVE.

● Environnement d'intervention

L'étude distingue quatre types d'environnement dans lesquels les IVE délivrent leurs services aux jeunes entreprises :

1. **Type enclavé** : zone décentrée (rurale) en développement, région mal desservie.
2. **Type basique** : pays en développement disposant d'une ouverture mais pas d'un agenda opérationnel pour le développement du secteur privé.
3. **Type émergent** : contexte de marché émergent, à croissance rapide, avec des pressions pour réformer et améliorer les politiques et les institutions du secteur privé.
4. **Type avancé** : pays développé proche d'un niveau propice au développement du secteur privé.

Les IVE étudiés s'inscrivent en général dans plus d'un de ces environnements.

TABLEAU 1. Missions, cibles et impacts des IVE selon l'orientation choisie

Type	Objectif de l'IVE	Impact attendu	Groupes ciblés
Orientation sociale	Répondre aux problématiques sociales, aux groupes défavorisés, focus sur l'auto-emploi et la génération de revenu.	Emploi, génération de revenu.	Jeunes entreprises à faible technologie en zones éloignées et secteurs défavorisés de la société.
Orientation société	Répondre aux enjeux sociaux et environnementaux de la société à travers l'entreprenariat.	Entreprises alternatives qui peuvent aider à changer la société.	Entreprises innovantes avec un impact socio-environnemental positif.
Culture d'entreprise	Encourager et améliorer l'esprit d'entreprise comme catalyseur de la croissance économique et du développement.	Modèle pour la communauté d'affaires locale.	Jeunesse, élite locale et montante d'entrepreneurs.
Innovation sectorielle	Stimuler la croissance et le développement d'un secteur à travers les technologies innovantes.	Développement sectoriel ou régional par la diffusion d'innovations.	Université et autres jeunes pousses orientées technologie.
Commerciale	Offrir un ensemble de services commerciaux à un groupe ciblé d'entreprises.	Accroître la dynamique de l'économie locale.	Entreprises innovantes de haute technologie à retour rapide dans les économies émergentes ou avancées.

SERVICES ET TYPOLOGIE D'IVE

● Les services

Les IVE observés délivrent un éventail de services relativement similaires à leurs entreprises clientes, incluant :

- ◆ la **sélection** des entreprises ;
- ◆ la **formation** : marketing, gestion financière, développement de produits, gestion d'entreprise et renforcement des compétences entrepreneuriales. La formation délivrée par les IVE n'est pas limitée à la formation formelle en présentiel. Elle intègre aussi la formation par des activités de réseautage, entre pairs où les entrepreneurs se forment les uns les autres ;
- ◆ le **mentorat** : ce soutien individuel peut être fourni par les collaborateurs de l'incubateur, des consultants professionnels du développement d'entreprise, des volontaires experts ou des entrepreneurs expérimentés ;
- ◆ le **réseautage d'affaire** : le réseautage dans les IVE permet souvent de faciliter les échanges de connaissances et d'idées (réseau d'apprentissage par les pairs), de forger des partenariats d'affaires, de mobiliser des ensembles plus importants de prestataires et partenaires, et d'améliorer l'accès des entreprises en incubation à des services, des marchés ou à des financements ;
- ◆ l'**accès aux financements** : ce service peut prendre différentes formes : information sur les sources de financements, sur les subventions disponibles, etc. ; organisation de rencontres entrepreneurs/investisseurs (*pitching sessions*) ; services financiers ;
- ◆ la **construction de la marque** : c'est aussi une activité clé des incubateurs à la fois pour leur propre profit, pour les entreprises en incubation mais aussi pour leurs sponsors et donateurs.

● Les types d'IVE identifiés

Les IVE offrent tout ou partie de cet éventail de services, mais les combinent différemment et avec une intensité variable. L'observation de cette com-

binaison de services et de leur intensité respective permet aux auteurs de regrouper les douze IVE selon trois types :

- ◆ les IVE accompagnateurs (*hand-holder*) ;
- ◆ les IVE *boosters* de réseaux (*network boosters*) ;
- ◆ les IVE fournisseurs de capitaux d'amorçage (*seed capital provider*).

• Les IVE accompagnateurs (*hand-holder*)

Les IVE accompagnateurs offrent un service d'incubation majoritairement axé sur la formation et le mentorat et moins sur l'accès au financement et au développement du réseau, même si ces services font partie de leur éventail de services. Ils répondent aux enjeux auxquels les entrepreneurs font face en développant leurs capacités entrepreneuriales. Typiquement, les IVE accompagnateurs sont des incubateurs traditionnels qui ont étendu leurs prestations auprès de clients non résidents (3ie, ParqueTec et Softstart BTI).

• Les IVE *boosters* de réseaux (*network boosters*)

Les IVE *boosters* de réseaux sont des incubateurs dont le principal objectif est de rassembler les individus : ils réunissent des entrepreneurs, des investisseurs, des volontaires, des prestataires de services, etc. Ils facilitent les rencontres pour que chacun apporte une valeur ajoutée aux activités des autres plutôt que de fournir eux-mêmes les services. Ces incubateurs sont des facilitateurs.

L'étude relève deux types de *boosters* de réseaux :

- ◆ les organisateurs de concours de plan d'affaires dont l'activité principale est consacrée à l'organisation de ces concours et au suivi post-concours d'une sélection de participants (Endeavor et BiD Network) ;
- ◆ les *boosters* de réseaux 2.0, qui s'intéressent plus spécifiquement à la réunion et à la rencontre entre personnes et organisent des événements réguliers à cet effet (le HUB et Mobile Monday).

• Les IVE fournisseurs de capitaux d'amorçage (*seed capital provider*)

Ces IVE s'intéressent principalement à la fourniture du capital de départ combinée à un service de mentorat à court ou long terme suivant l'orientation de leur mission commerciale ou sociale. Ils combinent la recherche et/ou l'apport en capital

ÉTUDES DE CAS

Leçons tirées de services virtuels
d'incubation d'entreprises

avec des services de mentorat de plus ou moins long terme (Parquetec, Villgro, Y-combinator et Founder Institute).

COÛTS, REVENUS ET COMPÉTENCES
CLÉS DES IVE

● Coûts et revenus

Les IVE financièrement durables sont ceux qui disposent d'un modèle de revenu combinant des paiements en provenance des membres et des entreprises en incubation et un flux de revenu non lié au processus d'incubation (par exemple la location de leurs espaces pour des événements ou la fourniture de services de consultance).

Le coût du service par entreprise incubée varie selon la nature des services, du contexte économique et du groupe ciblé. Fournir des services d'incubation à

des clients non résidents n'est pas nécessairement une forme d'incubation plus abordable, touchant un plus grand nombre à un moindre coût. Les frais de personnel sont le principal poste de dépense. Pour les incubateurs dont la clientèle est rurale, les frais de déplacement viennent à la seconde place.

Il n'existe pas de modèle de revenus basé uniquement sur la fourniture de services virtuels. Les sources de revenus des IVE incluent les frais d'adhésion et droits d'entrée ainsi que les revenus d'activités commerciales parallèles.

● Compétences clés

Les trois types d'IVE identifiés nécessitent des compétences clés différentes du fait de la variété des modalités d'administration des services :

- ◆ les IVE accompagnateurs nécessitent des compétences de formation et de mentorat, de définition et de gestion du processus d'incubation, de levée de fonds et de gestion des donateurs ;

TABLEAU 2. Typologie des IVE

Critère	IVE accompagnateur	IVE booster de réseaux	IVE fournisseur
Orientations du service	Service de développement de l'entreprise (formation, mentorat).	Accès aux réseaux d'affaires.	Accès au financement d'entreprise.
Groupe ciblé	Groupe à haut potentiel.	Groupe à haut potentiel, niveau d'éducation.	Groupe à haut potentiel (TIC ou entreprise sociale).
Résultats	10-20 entreprises par an.	100-300 entreprises par réseau/concours.	15-30 entreprises par saison.
Délivrance du service	Fournisseur.	Facilitateur.	Facilitateur.
Financement	Donateur/Gouvernement/Université/ONG.	Fondations/Publicité.	Publicité.
Modèle type de revenu	Parrainage, projets additionnels de consultance.	Parrainage, frais d'adhésion.	Droit d'entrée, participation.

ÉTUDES DE CAS

Leçons tirées de services virtuels
d'incubation d'entreprises

- ◆ les IVE *boosters* de réseaux ont besoin de facilitateurs qualifiés pour animer les réseaux et mobiliser et modérer les contributions des membres ;
- ◆ les IVE fournisseurs de capitaux d'amorçage ont besoin de compétences pour sélectionner des entrepreneurs à haut potentiel, pour construire la réputation et la marque de l'IVE et pour mobiliser l'élite des entrepreneurs et investisseurs.

Le tableau 2 (*voir plus haut*) présente ces modèles d'IVE selon différents critères qualifiant leur environnement, leur organisation et leurs résultats.

LES OUTILS VIRTUELS D'INCUBATION D'ENTREPRISES

Les services des IVE peuvent être délivrés selon six modalités : sur site, à travers un site Web, par une communication individuelle basée sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), au sein de communautés virtuelles et via le public en ligne.

● Les services sur site pour des clients non résidents

Les services sur site consistent en l'organisation de formations, de présentations et d'événements auxquels sont invitées les entreprises en incubation (dans un lieu physique).

Délivrer des services à des clients non résidents permet d'étendre la couverture géographique d'un incubateur, d'accroître son rapport coût/efficacité (si les infrastructures et/ou les dispositifs sont déjà en place), de confronter l'entrepreneur non résident à d'autres environnements d'affaires et de lui permettre des échanges avec d'autres entrepreneurs aux expériences et origines différentes.

Quelles leçons tirer des services sur site aux clients non résidents ?

- ◆ Si un incubateur travaille avec des entreprises dans une région éloignée ou enclavée, il a besoin d'un partenaire local pour mobiliser les connaissances et les réseaux locaux et dynamiser la réputation des entreprises dans cette zone spécifique.

- ◆ Dans une phase de démarrage, les entrepreneurs ont un besoin important d'interagir et d'apprendre de leurs pairs : ce sont des activités que les IVE doivent faciliter.
- ◆ Les déplacements des entrepreneurs incubés peuvent être coûteux en temps et en argent.
- ◆ L'interaction avec des entrepreneurs sans évaluer physiquement son environnement de travail peut être moins efficace.

● L'apprentissage à distance (*e-learning*) et services d'information en ligne

Cette modalité de service consiste à fournir en ligne de l'information et du matériel de formation.

Dans un service d'apprentissage à distance, le contenu est délivré par internet, intranet ou extranet, sur cassette audio ou vidéo, par télévision satellite et par CD-rom. Il peut consister en de l'autoformation ou de la formation accompagnée par un instructeur.

La délivrance de services d'apprentissage à distance et d'information en ligne offre l'opportunité aux entrepreneurs incubés d'accéder aux informations à leur propre rythme, et quand et où ils le souhaitent. De plus, une fois le site Web en ligne, l'IVE peut générer des résultats supplémentaires sans coût additionnel.

Quelles leçons tirer des outils d'apprentissage à distance et d'information en ligne ?

- ◆ Le potentiel de l'apprentissage à distance dépend des compétences et de l'accès aux outils (équipement informatique et bande passante) de l'entrepreneur apprenant, ainsi que du sujet de formation et de son niveau de responsabilisation et de motivation. C'est un service qui ne convient pas à toutes les entreprises en incubation.
- ◆ Certains sujets ne sont pas adaptés à l'apprentissage à distance, ceux notamment réclamant une pratique physique, une répétition orale ou un accompagnement direct. En général, l'apprentissage à distance est plus adapté pour l'acquisition de connaissances techniques ou d'informations factuelles.
- ◆ Si la formation est destinée à changer les habitudes de travail, à renforcer la motivation ou l'esprit d'entreprise de l'apprenant, les formations en présentiel sont plus efficaces.

ÉTUDES DE CAS

Leçons tirées de services virtuels
d'incubation d'entreprises

- ◆ Le développement de modules et de matériels d'apprentissage à distance de qualité est coûteux pour un incubateur. Coopérer avec des portails *e-learning* est recommandé.
- ◆ L'information disponible sur un site Web nécessite une actualisation permanente : les liens proposés doivent être fonctionnels pour ne pas dissuader les visites des usagers ; les informations doivent pouvoir être téléchargées afin d'être lues sur papier ; les informations doivent être proposées d'une manière interactive et attractive (quizz, raccourci de navigation, vidéos témoignages, interviews, etc.).
- ◆ Les médias sociaux peuvent être intégrés dans un site à moindre coût et permettre de renforcer l'identité de la marque de l'IVE. Celui-ci devra néanmoins allouer des ressources pour gérer le contenu en provenance des utilisateurs, la publication d'annonces, et les réponses aux demandes d'internautes.
- ◆ Le succès d'une communication via les TIC est aussi conditionné à la construction d'une relation de confiance entre IVE et entreprise incubée. L'installation de cette relation prend du temps et nécessite des rencontres en face à face ou que l'IVE dispose d'une solide réputation.
- ◆ Pour des échanges ne nécessitant pas de divulguer trop d'informations sensibles, les TIC sont des moyens rapides et efficaces.
- ◆ Une conversation vidéo par Skype est un bon moyen de s'assurer que l'entrepreneur se rend totalement disponible pour la discussion.
- ◆ Les outils de collaboration en ligne peuvent appuyer et compléter efficacement les discussions par Skype ou par téléphone.
- ◆ L'utilisation non systématique d'une variété d'outils TIC pour l'appui à distance réclame un investissement en temps et en argent pour l'IVE.

● La communication individuelle à distance

Les outils de communication individuelle consistent en la messagerie électronique, les SMS, les téléphones, Skype, MSN et les outils de collaboration en ligne.

Suivre et accompagner les entreprises en incubation en s'appuyant sur ces outils permet d'économiser du temps et des frais de déplacement. Ce sont aussi des moyens rapides de communication, qui peuvent être essentiels dans certaines situations.

Les IVE communiquent avec leurs clients grâce aux e-mails, aux SMS et au téléphone mobile. Ils s'appuient aussi sur des outils de collaboration en ligne qui leur permettent de travailler à plusieurs sur un calendrier ou un document partagé.

Les outils de communication individuelle sont pertinents principalement pour les services de mentorat.

Quelles leçons tirer des outils de communication individuelle à distance ?

- ◆ L'utilisation des TIC dans la communication entre IVE et entreprise incubée dépend de la complexité du sujet à traiter. Les sujets complexes nécessitent d'être traités en face à face.

● Le recrutement en ligne

Cette modalité consiste à recruter non seulement des entreprises candidates à l'incubation, mais aussi des mentors, des investisseurs, des stagiaires et à les associer pour créer de la valeur ajoutée.

En s'appuyant sur Internet, les IVE peuvent atteindre et mobiliser entreprises, volontaires et investisseurs intéressés, sélectionner les candidats les plus appropriés et améliorer ainsi la qualité de leurs services. Recruter des volontaires hautement qualifiés permet d'économiser des ressources sans compromettre la qualité. Le recrutement en ligne peut aussi contribuer positivement à la réputation de l'incubateur.

Tous les IVE pratiquent le recrutement en ligne, mais les organisateurs de concours de plan d'affaires et les fournisseurs de capital d'amorçage sont les types d'IVE qui consacrent le plus de ressources au recrutement d'entreprises et à ces outils.

Quelles leçons tirer des outils de recrutement en ligne ?

- ◆ Les outils de recrutement en ligne sont adaptés pour le recrutement de mentors et de candidats à l'incubation. Pour le recrutement d'investisseurs, d'autres outils doivent être utilisés.

ÉTUDES DE CAS

Leçons tirées de services virtuels
d'incubation d'entreprises

- ◆ L'incubateur doit concevoir une stratégie de recrutement bien pensée pour s'assurer de candidatures de haute qualité.
- ◆ L'incubateur doit construire sa notoriété et des partenariats avec des réseaux et des organisations en relation avec le public ciblé (mentors, investisseurs, etc.).
- ◆ Les médias sociaux doivent être utilisés comme moyens additionnels et non comme moyens uniques, pour diffuser des annonces sur les campagnes de recrutement.
- ◆ L'incubateur a besoin de vérifier la qualité des candidatures, ce qui peut être consommateur de temps. Dans la phase finale de recrutement, des rencontres en face à face sont indispensables.

● Les communautés virtuelles

Il s'agit de plateformes en ligne et de communautés électroniques au sein desquelles les entrepreneurs se rencontrent, échangent de l'information et des connaissances et engagent des collaborations. Une communauté active mobilise ses membres pour contribuer en fournissant des ressources (informations, contacts, etc.) précieuses et utiles. Cela peut améliorer la qualité des services offerts par l'incubateur, réduire les coûts et même générer des revenus, les membres étant prêts à payer un droit d'entrée pour participer à la communauté.

Quelles leçons tirer des communautés virtuelles ?

- ◆ Les médias sociaux peuvent être utilisés pour construire et maintenir la notoriété dans une communauté hors ligne existante, ou pour élargir la diffusion d'invitations, d'annonces et d'actualités. La construction d'une communauté en ligne active dans l'échange de connaissances est un enjeu difficile.
- ◆ Les communautés virtuelles réussies sont celles combinant réseautage et sessions de formation, en général en dehors des heures de travail. Les membres rejoignent ces réseaux pour apprendre, trouver de l'inspiration et construire leur propre réseau.
- ◆ Héberger une communauté demande du savoir-faire, des compétences et des ressources et n'est pas forcément bon marché.

- ◆ Les réseaux de financement fonctionnent mieux s'ils intègrent des investisseurs culturellement et géographiquement proches des entreprises en demande.

● L'appel au public en ligne

Une dernière famille d'outils concerne ceux faisant appel au public en général et non pas à un groupe spécifique (investisseurs, mentors, etc.). Le public peut être sollicité comme financeur potentiel (*crowdfunding*) ou comme apporteur de solutions à des problèmes posés (*crowdsourcing*). Ces modalités d'intervention permettent aux incubateurs comme aux entreprises en incubation de mobiliser un nombre important d'individus qui contribuent en apportant en ligne leurs connaissances ou leurs moyens financiers.

Quelles leçons tirer des outils d'appels au public ?

- ◆ Construire une plateforme attractive pour le public est complexe : il est préférable de s'associer à des plateformes existantes.
- ◆ La participation du public émerge aujourd'hui principalement dans les pays avancés. Ce public est peu en capacité de contribuer aux problématiques locales des autres pays.
- ◆ L'appel au public peut être efficace pour les incubateurs et les entreprises en incubation qui ont une définition claire de leurs problèmes, tels qu'un besoin d'avis sur un nouveau produit ou la conception d'un service.
- ◆ Le financement participatif peut offrir un accès à des opportunités de financement, particulièrement lorsque les incubateurs peuvent se relier à des plateformes de financement participatif existantes.

CONCLUSIONS

Les incubateurs virtuels et traditionnels peuvent s'inspirer des différents concepts de services et outils évoqués dans cette étude pour faire évoluer leurs pratiques. Les incubateurs accompagnateurs peuvent se saisir des services et outils des incubateurs

ÉTUDES DE CAS

Leçons tirées de services virtuels
d'incubation d'entreprises

boosters de réseaux afin d'améliorer la portée de leurs services et la génération de revenus.

Ils peuvent également s'inspirer de la démarche des incubateurs fournisseurs de capital d'amorçage pour améliorer leurs outils de sélection ou la construction de leur marque. Les *boosters* de réseaux quant à eux peuvent s'inspirer de la démarche des fournisseurs

de capital d'amorçage ou des IVE accompagnateurs pour accroître l'impact de leurs services.

Selon les services nécessités par les groupes ciblés, les incubateurs d'entreprise peuvent développer des outils virtuels spécifiques pour augmenter la portée, la qualité ou le coût-efficacité de leurs services (voir le tableau 3 ci-dessous). ●

TABLEAU 3. Outils virtuels pouvant être utilisés pour améliorer les services des IVE

Services	Outils virtuels	Types d'incubateur
Construction de la marque	Site Web/médias sociaux. Recrutement en ligne via des partenaires. Communautés virtuelles en parallèle d'évènements réguliers.	<i>Boosters</i> de réseaux. Fournisseurs de capitaux d'amorçage à mission commerciale.
Sélection de clients et de membres	Recrutement en ligne. Évaluation en ligne des compétences et des capacités.	Fournisseurs de capitaux d'amorçage.
Formation et information	Visite des clients sur le site de l'incubateur et dans les bureaux satellite. Apprentissage à distance. Site Web et médias sociaux.	Accompagnateurs. <i>Boosters</i> de réseaux.
Mentorat	Programme de bourse. Recrutement en ligne de volontaires.	Fournisseurs de capitaux d'amorçage. <i>Boosters</i> de réseaux organisateurs de concours de plan d'affaires.
Réseautage	Rapprochement de contacts en ligne. Communautés virtuelles en parallèle d'évènements réguliers.	<i>Boosters</i> de réseaux 2.0.
Accès aux financements	Sélection en ligne de plan d'affaires. Journées de démonstration et session de présentation (<i>pitching</i>). Appel au public.	<i>Boosters</i> de réseaux organisateurs de concours de plan d'affaires. Fournisseurs de capitaux d'amorçage.