

Innovation et entreprenariat : le rôle des incubateurs d'entreprises

■ Seth Ayers, Peter Harman, **Innovation and entrepreneurship: The role of business incubation**, in **Business Incubators**, Enterprise Development & Microfinance vol. 20 n° 1, p. 12-26, Practical Action Publishing, mars 2009.

Avec l'aimable autorisation de Practical Action Publishing

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 17 avril 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD (France), et publié par le Gret

Dans de nombreux pays en développement, les ressources nécessaires pour appuyer le développement des petites et moyennes entreprises sont insuffisantes, que ce soit en matière d'infrastructures, de conseil aux entreprises, de mise en réseau ou de financement. Pour contribuer à résoudre ces problèmes, infoDev a lancé un programme d'incubateurs d'entreprises en 2002 qui appuie aujourd'hui un réseau de plus de 150 centres d'incubation dans quelque 70 pays en développement. Une étude d'impact de ce programme a été réalisée en 2007 ; les principaux résultats sont synthétisés dans l'article de S. Ayers et P. Harman¹.

Un des enjeux majeurs pour les pays en développement est de parvenir à créer les conditions du succès de leurs entreprises innovantes. Parmi les initiatives mises en place pour favoriser ces conditions figurent les centres d'incubation d'entreprise, traditionnellement tournés vers les jeunes entreprises technologiques à fort potentiel de croissance et caractérisés par une offre de services géographiquement concentrée.

La définition des incubateurs d'entreprises a évolué au cours des dix dernières années, notamment du fait de l'adaptation du modèle aux nouveaux enjeux et nouvelles opportunités dans les économies en développement. L'association UK Business Incubation (UKBI) propose la définition suivante : « l'incubation d'entreprise est une combinaison unique et très souple de processus de développement d'entreprises, d'infrastructures et de personnes, conçue pour soutenir et favoriser la croissance des petites entreprises et entreprises naissantes en les appuyant pendant les premiers stades de développement et de changement ».

L'incubation d'entreprise trouve donc sa place entre les mécanismes de type BDS ciblant une large gamme de PME et les parcs technologiques ou autres plateformes visant à accélérer la croissance

d'entreprises émergentes ou déjà établies (voir page suivante le tableau « Services d'appui aux entreprises et leurs clients »).

L'INITIATIVE BUSINESS INCUBATOR

Le programme d'incubateurs d'entreprises est lancé en 2002 par infoDev avec l'appui initial du gouvernement japonais puis de plusieurs autres bailleurs publics et privés ; il vise à renforcer la capacité des incubateurs d'entreprises dans les PED et à développer les enseignements sur la pertinence des centres d'incubation d'entreprise comme mécanisme de développement du secteur privé.

Le programme fournit des subventions et de l'assistance technique aux centres d'incubation qui soutiennent l'entreprenariat lié aux technologies de l'information et de la communication. Il favorise également le partage des connaissances au sein de la communauté des

¹ L'article a été rédigé à partir du rapport d'étude remis par le consortium dirigé par le groupe OTF.

Services d'appui aux entreprises et leurs clients

	Entreprises cibles	Caractéristiques clés
Services d'appui au développement d'entreprises (BDS)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PME 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Appui large, notamment services de formation et de conseil fournis individuellement aux entreprises sur demande. ➤ Coordonnent souvent d'autres prestataires de services. ➤ Centrés sur le renforcement de compétences au sein du secteur des BDS.
Services de conseil aux entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PME 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Appui large, notamment services de formation et de conseil. ➤ Agissent en tant que prestataires de services directs.
Centres d'incubation d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Start-ups et PME à fort potentiel de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Offre intégrée d'appuis stratégiques et opérationnels intensifs fournis aux entrepreneurs et entreprises choisis pour leur potentiel de croissance. ➤ Se concentrent sur l'aide à la gestion du risque et le renforcement de la compétitivité pendant les premiers stades de croissance associés à un risque élevé. ➤ L'appui prend généralement fin lorsque l'entreprise cliente parvient à un certain stade de croissance ou de maturation. ➤ Peuvent être liés à des institutions éducatives ou de recherche.
Parcs technologiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entreprises technologiques émergentes ou établies (peut cibler des secteurs spécifiques). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se concentrent sur l'aide à l'accélération de la croissance d'entreprises relativement matures. ➤ Peuvent utiliser l'incubation comme un moyen d'identification de futurs clients. ➤ Peuvent être liés à des stratégies de développement nationales mobilisant les clusters.
Clusters sectoriels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entreprises et autres organisations liées par l'appartenance à une même filière (verticaux) ou visant un même marché final (horizontaux). ➤ Entreprises concentrées dans les secteurs technologiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peuvent être liés à des institutions éducatives ou de recherche. ➤ Peuvent utiliser l'incubation comme un moyen d'identification de futurs clients. ➤ Peuvent être liés à des stratégies nationales d'aide à la compétitivité.

décideurs et opérateurs cherchant à créer les conditions du développement des entreprises innovantes.

Les aides ont été allouées à la fois à des incubateurs d'entreprises existants et à des organisations intéressées à créer un incubateur. Le montant des subventions s'est élevé en moyenne à 185 000 euros.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE D'IMPACT

En avril 2006, *infoDev* a commandé une étude d'impact du réseau des incubateurs participant au programme. L'étude s'est penchée sur les impacts directs et indirects de 66 organisations bénéficiaires de subventions. Elle poursuivait deux objectifs : 1) approfondir la connaissance de la gamme et des types de modèles d'incubation d'entreprise et 2) tirer des enseignements sur les moyens d'améliorer l'efficacité de la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans le monde.

Pour la collecte des données primaires, l'étude a combiné une enquête en ligne, des observations sur site, des entretiens avec des bénéficiaires et des études de cas détaillées de dix organisations représentatives. Des centres d'incubation ont été évalués dans cinquante pays en développement.

RÉSULTATS ET ENSEIGNEMENTS CLÉS

L'incubation d'entreprise a un impact économique

Les principaux impacts des centres d'incubation se font sentir au niveau des entrepreneurs et innovateurs bénéficiant directement de leurs services. La grande diversité de nature des résultats est peu étonnante au regard de la diversité des incubateurs eux-mêmes et des clients qu'ils servent.

Le nombre total de clients d'un incubateur s'échelonne ainsi entre moins de 5

infoDev en bref

infoDev est un programme mondial de financement géré par la Banque mondiale. Il a pour vocation d'encourager les projets novateurs d'utilisation des technologies d'information et de communication (TIC) mettant en particulier l'accent sur les besoins des populations pauvres dans les pays en développement. Il favorise le dialogue et assure la coordination des actions communes des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. Il forme également des partenariats avec des organisations publiques ou privées innovant dans le domaine des TIC pour le développement (ICT4D).

- Voir www.infodev.org

Le Centre d'appui aux incubateurs d'*infoDev*, iDISC (*infoDev* Incubator Support Center), est une plate-forme virtuelle de mise en réseau et de partage des connaissances destinée aux incubateurs et aux parcs technologiques exploitant les TIC pour favoriser l'entrepreneuriat et la création de nouvelles entreprises dans les pays en développement.

- Voir www.idisc.net

et plus de 3 500. Certains clients sont des entrepreneurs locaux cherchant à lancer ou développer une affaire ; d'autres sont des chercheurs s'efforçant de trouver des débouchés commerciaux à leurs idées ; d'autres encore des coopératives agricoles issues de communautés rurales. Certains sont des individus socialement et économiquement marginalisés qui n'ont jamais participé à l'économie formelle, tandis que d'autres sont des PME établies passant d'un précédent environnement d'incubation à un parc technologique associé.

➤ **Contribuer à la création d'entreprises viables.** La plupart des incubateurs inclus dans l'étude ont moins de cinq ans d'ancienneté. Vingt-deux pour cent des incubateurs interrogés ont indiqué avoir aidé à lancer entre 51 et 100 entreprises. Parmi ceux qui collectent des données sur le devenir de leurs clients, la plupart ont indiqué que plus de 75 % de leurs clients étaient toujours en opération trois ans après avoir bénéficié des services du centre.

➤ **Favoriser la création d'emplois.** Beaucoup d'incubateurs ne tiennent pas le compte du nombre d'emplois créés par leurs clients. Parmi ceux qui le font, près de 20 % rapportent que leurs clients ont créé plus de 1 000 emplois dans leurs propres entreprises. Ces dernières estiment que leur croissance a eu pour effet de favoriser la création d'un nombre

similaire d'emplois dans des entreprises tierces.

➤ **Contribuer à développer les revenus fiscaux.** Plus de la moitié des incubateurs indiquent que la contribution fiscale de leurs clients représente entre 10 et 30 % des revenus de ces derniers, et plus de 20 % annoncent un pourcentage supérieur à 30 %.

➤ **Générer un impact social.** L'étude montre que l'incubation d'entreprise peut produire un impact social, notamment par la création de produits et services pourvus d'une valeur sociale particulière, à l'instar des distributeurs automatiques permettant l'accès aux retraits d'argent dans des régions reculées ou de la production de fours à pain peu consommateurs de fuel.

L'incubation d'entreprise favorise le changement par le biais d'une vaste gamme de modèles de service

Les technologies Internet sont de plus en plus exploitées par les centres d'incubation.

Le développement des services à distance qu'elles permettent est particulièrement prometteur pour les pays dans lesquels la pénétration d'Internet s'accélère alors que les barrières géographiques demeurent.

► **Contribuer au financement de l'innovation et de l'entrepreneuriat.** Plus de 80 % des incubateurs indiquent que leurs clients sont limités dans leur activité parce qu'ils ne sont pas en mesure d'accéder aux services financiers, ou parce que l'offre appropriée aux PME n'existe pas dans leur environnement local. Cette difficulté est commune à toutes les régions et tout le monde s'accorde à dire que les entrepreneurs sont bloqués dans un entre-deux, ni petites entreprises ciblées par la microfinance, ni sociétés attractives pour les banques et les investisseurs privés.

► **Réduire les barrières politiques et réglementaires à l'innovation.** La plupart des politiques et réglementations dans les pays en développement de l'étude ne sont pas optimisées pour les entrepreneurs « technologiques ». Trente pour cent des incubateurs précisent qu'il n'existe aucun cadre politique, réglementaire ou juridique incitatif pour la recherche et le développement. De nombreux centres d'incubation ont une action de lobbying en faveur des réformes politiques et légales favorables aux petits entrepreneurs.

► **Réduire les barrières culturelles à l'entrepreneuriat et à l'innovation.** La plupart des incubateurs ont identifié que le décalage entre les valeurs entrepreneuriales et les valeurs locales constituait une difficulté majeure pour leurs clients. Beaucoup ont cité la culture comme principale barrière à l'activité de ces derniers. La recherche a montré que les environnements caractérisés par la prise de risque, la diversité de pensée et d'action, et la confiance interpersonnelle étaient associés à un degré élevé d'innovation. À peine plus de 15 % des incubateurs ont indiqué que leur environnement tolérait l'échec et moins d'un tiers estiment que la tolérance sociale y est de mise. L'étude a révélé que de nombreux incubateurs influençaient la culture d'innovation et d'entrepreneuriat au-delà du cercle de leur clientèle.

► **Les limites de l'incubation d'entreprise.** L'étude met en évidence que si l'incubation d'entreprise peut avoir un impact significatif sur les clients à titre individuel et sur l'environnement des affaires, les effets ne sont pas suffisamment systématiques pour résoudre les diffi-

cultés auxquelles sont confrontés les entrepreneurs dans les pays en développement.

L'incubation d'entreprise favorise l'émergence de leaders entrepreneuriaux

L'efficacité des incubateurs les plus performants est **directement liée aux compétences, à la vision et à l'engagement de leurs leaders**. Ces individus ne se contentent pas de contribuer à la création d'organisations viables, ils utilisent ces organisations pour insuffler le changement à l'intérieur et au-delà de leur environnement local. Dans certains cas, ils sont en première ligne de campagnes nationales ou régionales de promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

L'incubation offre un mécanisme structuré identifiant les rares individus ayant la capacité de devenir de véritables agents de croissance, de création de richesse et de changement économique et social, et renforçant leurs compétences et leur position. Ceci étant, les qualités requises pour faire un bon manager d'incubateur restent difficiles à trouver, à développer et surtout à retenir, étant donné que ces compétences sont très recherchées sur le marché de l'emploi et que les ressources des centres d'incubation sont souvent limitées. Cette difficulté est une barrière très importante au succès d'organisations à forte intensité technologique comme les incubateurs d'entreprises biotechnologiques, qui nécessitent des ressources humaines très sophistiquées.

L'incubation d'entreprise réunit une grande diversité d'acteurs

Une myriade d'acteurs est impliquée dans les impacts économiques et sociaux des incubateurs d'entreprises. Les entrepreneurs sont les plus évidents, avec leurs propres réseaux d'acteurs, investisseurs, clients et employés. Mais dans la liste figurent aussi : des décideurs politiques, des bailleurs de fonds locaux et internationaux, des institutions, des universités, sans oublier le « public » plus large bénéficiant des externalités positives de l'activité d'incubation.

Intégrant les intérêts et les ressources de ces différents acteurs, les centres d'incubation sont souvent placés dans la catégorie des « **partenariats public-privé (PPP)** », une qualification que plus de la moitié des incubateurs estime appropriée à leur organisation. Parmi les fondateurs de ces centres se trouvent un ensemble de partenaires du secteur privé, du secteur universitaire et du secteur public. Tous les incubateurs participent à un degré ou à un autre à des réseaux formels ou informels d'incubateurs.

Ces partenariats, qui peuvent prendre une multiplicité de formes, ont des **impacts également très diversifiés**. Les liens transversaux noués via ces partenariats peuvent s'avérer précieux pour les incubateurs en ce qu'ils comblent parfois certaines lacunes du modèle de service de l'organisation, réduisent les risques opérationnels et créent une plateforme d'influence sur l'environnement plus large. Les partenaires issus de la communauté financière peuvent être particulièrement intéressants pour aider les organisations à répondre aux demandes de leurs clients en matière d'éducation financière ou d'accès aux financements.

L'incubation d'entreprise aide à réduire les obstacles relatifs à l'environnement des affaires

Les incubateurs d'entreprises opèrent dans une extraordinaire variété de contextes, depuis les économies en transition fortes d'un passé déjà riche de promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat, jusqu'aux économies en développement en butte à l'absence d'infrastructures élémentaires et à l'instabilité politique. Ces différences se retrouvent dans le type de services proposés aux entrepreneurs clients des incubateurs.

L'accès aux **infrastructures physiques** reste une difficulté dans de nombreux environnements. Si certains souffrent d'un problème d'accès aux infrastructures les plus élémentaires comme l'électricité, les manques les plus courants relèvent des infrastructures de TIC, particulièrement en raison de l'incapacité des entrepreneurs à payer pour ces ressources. Les incubateurs facilitent l'accès des entrepreneurs aux infrastructures de TIC

et renforcent leur capacité à les exploiter pour développer des produits et services compétitifs.

Il n'existe pas de modèle universel d'incubateur d'entreprises

Bien que la plupart des incubateurs aient en commun l'objectif de soutien aux entreprises (souvent technologiques) dotées d'un potentiel de croissance dans les premiers stades de leur développement, beaucoup sont motivés par d'autres objectifs, sociaux ou sectoriels par exemple. L'étude a montré que le suc-

cès des incubateurs d'entreprises tient dans le développement de modèles de service ciblés et souples, qui s'adaptent aux faiblesses particulières de leur environnement. Les modèles varient ainsi beaucoup.

Parmi les services les plus appréciés, on trouve :

➤ les **services traditionnels comme l'accès aux infrastructures et la planification stratégique** (70 % des incubateurs fournissent ce type de services et un nombre croissant les fait évoluer pour offrir des programmes d'incubation « virtuelle » à distance) ;

➤ les **services de « mise en relation »**, parmi lesquels le mentoring et la mise en réseau, qui aident les entreprises à construire des liens en dehors de l'incubateur, et qui sont très appréciés des clients d'incubateurs ;

➤ les **services d'accès aux technologies d'information et de communication**. Plus de 75 % des incubateurs aident leurs clients à combler les lacunes dans le domaine des TIC en fournissant un accès gratuit ou à un coût subventionné. La majorité complètent ces services avec de la formation dans ce même domaine.

Typologie et aperçu des incubateurs d'entreprises

	Contexte	Points forts*	Difficultés*
Incubateur d'entreprises mixtes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cible des entreprises à fort potentiel de croissance dans un ensemble de secteurs. ➤ Peut choisir des secteurs relevant de la stratégie de compétitivité régionale ou nationale. ➤ Peut exister dans des environnements à faible activité entrepreneuriale. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peut s'aligner sur les stratégies régionales ou nationales, faire germer de nouveaux secteurs de compétitivité et fournir pour cela un lieu d'innovation. ➤ Dans les environnements à faible activité entrepreneuriale, peut intégrer des activités de « pré-incubation » et d'éducation importantes, de façon à identifier et attirer des entrepreneurs et entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lorsque de nouveaux secteurs compétitifs sont en développement, le délai pour parvenir à des économies d'échelle et à un impact peut être long. ➤ Dans les contextes de faible entrepreneuriat, attirer les clients dotés d'un fort potentiel de croissance peut s'avérer difficile et il peut être impossible d'opérer à l'échelle nécessaire pour soutenir le modèle économique de l'incubateur.
Incubateur d'entreprises technologiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cible des entreprises technologiques à fort potentiel de croissance. ➤ Requiert la création d'une solide infrastructure technologique et les ressources humaines associées. ➤ Quand cette infrastructure et le capital humain sont faibles, peut demander des activités de « pré-incubation » importantes. ➤ Peut exister dans les économies en transition. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peut constituer une ressource économique en attirant et en développant la recherche, les compétences et les entreprises. ➤ Peut développer les technologies en tant que nouvelle source de capacités compétitives. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peut peiner à faire croître les entreprises au-delà du stade d'« éclosion » en raison du manque de financement et de la difficulté à entrer sur les marchés internationaux.

* d'une manière générale

Typologie et aperçu des incubateurs d'entreprises (suite)

	Contexte	Points forts*	Difficultés*
Incubateur d'entreprises lié à l'université	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Souvent l'université ou institution académique a un rôle en tant que fondateur et fournit des ressources telles que recherche, expertise, locaux et/ou financements. ➤ Cible habituellement le secteur technologique mais peut travailler avec d'autres secteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Offre de bonnes opportunités de combler le fossé entre recherche et commercialisation ou transfert de technologie. ➤ Offre un accès à la propriété intellectuelle et un potentiel de développement d'entreprises compétitives de ce fait. ➤ Fournit souvent une stabilité financière aux incubateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peut créer des tensions « culturelles » si les universitaires sont perçus comme bons chercheurs mais mauvais managers ou si l'université est perçue comme trop bureaucratique ou réticente à la prise de risque.
Incubateur d'entreprises agro-industriel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cible des entreprises du secteur agricole. ➤ Vise à commercialiser des pratiques innovantes ou à favoriser un rythme de croissance plus soutenu chez des entreprises du secteur à croissance lente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A souvent un impact économique et social significatif en améliorant les conditions de vie des communautés. ➤ Peut se concentrer sur les technologies agricoles et/ou sur la commercialisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requiert des compétences à la fois en management d'entreprise et en développement communautaire. ➤ Peut avoir des difficultés à entrer sur des marchés hors communautés locales.
Incubateur d'entreprises social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilise l'entrepreneuriat et l'innovation comme un mécanisme d'impact social. ➤ Engage des entreprises déçues de leurs droits ou marginalisées, ou intervient dans des contextes où les activités illégales sont dominantes. ➤ Peut se concentrer sur des produits et services socialement utiles. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peut constituer un véhicule d'impact économique et de changement social pour les individus, les ménages et les communautés. ➤ Modèles efficaces et méthodes capables d'évolutions rapides. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peut requérir un investissement significatif en capital humain et en activités de « pré-incubation » sans assurance de pouvoir démarrer l'incubation d'entreprises naissantes. ➤ Les effets induits au-delà de l'incubateur en matière sociale peuvent être difficiles à mesurer.

* d'une manière générale

.../...

Typologie et aperçu des incubateurs d'entreprises (suite)

	Contexte	Points forts*	Difficultés*
Parc technologique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conçu pour accélérer la croissance d'entreprises relativement matures. ➤ S'adresse à une gamme large d'entreprises technologiques mais peut cibler des secteurs spécifiques. ➤ Peut utiliser l'incubation comme un moyen d'identifier de futurs clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconnu par les secteurs publics et privés comme une source d'impact économique. ➤ Peut constituer un point focal pour l'innovation et l'entrepreneuriat, attirer des talents, des idées et des ressources financières. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nécessite une discipline pour se concentrer sur les entreprises à potentiel de croissance, ce qui signifie qu'il peut s'avérer impossible d'atteindre la masse critique requise pour viabiliser le modèle économique. ➤ Là où les entreprises sont matures, il peut être difficile de démontrer l'intérêt de l'incubation au-delà de la mise à disposition à faible coût d'espace et d'infrastructures.
Associations et réseaux	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ciblent les structures d'incubation dans le but d'une adhésion et de la participation à des activités collectives. ➤ Peuvent jouer un rôle d'avocat de la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation, particulièrement dans les économies où cette culture n'est pas dominante. ➤ Jouent souvent un rôle significatif dans l'apprentissage et la formation et dans la mise en réseau des membres. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peuvent avoir une influence dans l'intégration du secteur des PME dans les stratégies de compétitivité nationales et régionales. ➤ Peuvent avoir un rôle important dans le développement des capacités, à la fois des incubateurs, de leurs clients et d'autres parties prenantes comme les décideurs politiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans certains cas, difficulté à attirer les ressources nécessaires pour accroître l'échelle.

* d'une manière générale

Les difficultés des incubateurs d'entreprises dans les pays en développement

En dépit de la grande diversité qui les caractérise, les incubateurs font face à des enjeux et obstacles opérationnels et stratégiques remarquablement similaires. **La pérennité organisationnelle et la viabilité économique** viennent parmi les premières difficultés citées par les incubateurs de l'étude.

L'étude a montré que les clients, les organisations gouvernementales et les bailleurs de fonds, notamment via des programmes comme *infoDev*, constituaient les principaux contributeurs. Près de 60 % des centres d'incubation indiquent ne recevoir aucun financement d'investisseurs privés.

Si certains s'efforcent de maximiser les revenus générés par leur activité, d'autres se rapprochent d'universités, de fondations, ou d'autres structures pouvant assurer des subventions « cachées » comme la mise à disposition d'espace ou d'expertise à titre gratuit.

Les incubateurs cherchent aussi à améliorer leur processus de sélection des clients. Le modèle économique de la plupart des incubateurs d'entreprises requiert une masse critique d'entreprises dotées d'un potentiel compétitif. Ils s'appuient généralement sur un ensemble de critères de sélection soigneusement définis pour garantir un nombre suffisant de clients au profil approprié. ■

Pour en savoir plus

- > Centre d'appui aux incubateurs d'*infoDev* : www.idisc.net
- > Le 3^e Forum mondial sur l'incubation d'entreprise organisé par *infoDev* aura lieu du 26 au 30 octobre 2009 à Florianopolis au Brésil. Pour plus d'informations : www.infodev.org/globalforum2009
- > « L'incubation d'entreprise, une démarche en adéquation avec son temps », M. Fayçal Fassi-Fihri (Directeur de l'Incubateur du Technopark de Casablanca), article paru dans *Nawafid* sur le Maghreb 2, février 2006 : <http://go.worldbank.org/YS5YFLMPZ0>