ALTRALANG Journal
e-ISSN: 2710-8619 p-ISSN: 2710-7922
Volume 8 Issue 2 / October 2026 pp. 658-674

Compétences communicationnelles des accompagnateurs et efficacité perçue de l'accompagnement entrepreneurial : étude de cas des incubateurs universitaires

Nesrine Sari*
University of Mostaganem Abdelhamid Ibn Badis, Algeria
nesrine.sari@univ-mosta.dz

Received: 29/06/2026, **Accepted:** 14/10/2026, **Published:** 31/10/2026

Communication Skills of Mentors and the Perceived Effectiveness of Entrepreneurial Support: A Case Study of University Incubators

ABSTRACT: *This study examines the relationships between perceived communication skills of mentors and the perceived effectiveness of entrepreneurial support in incubators. Data were collected from incubated entrepreneurs using a questionnaire addressing active listening, empathy, clarity of communication, and constructive feedback. The reported results indicate positive and significant associations between these four dimensions and the perceived effectiveness of support. This research highlights the importance of considering the quality of interactions in the analysis of support practices.*

KEYWORDS: entrepreneurial support; communication skills; incubators; effectiveness; incubated entrepreneurs.

RÉSUMÉ : *Cette étude examine les relations entre les compétences communicationnelles perçues des accompagnateurs et l'efficacité perçue de l'accompagnement entrepreneurial dans les incubateurs. Les données ont été recueillies auprès d'entrepreneurs incubés à l'aide d'un questionnaire portant sur l'écoute active, l'empathie, la clarté de la communication et le feedback constructif. Les résultats rapportés indiquent des associations positives et significatives entre ces quatre dimensions et l'efficacité perçue de l'accompagnement. Cette recherche souligne l'intérêt de prendre en compte la qualité des échanges dans l'analyse des pratiques d'accompagnement*

MOTS-CLÉS : accompagnement entrepreneurial ; compétences communicationnelles ; incubateurs ; efficacité ; entrepreneurs incubés.

* Corresponding author
ALTRALANG Journal / © 2026 The Author(s). Published by the University of Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Algeria.
This is an open access article under the CC BY license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

1-Introduction

Les entreprises innovantes, petites et en démarrage jouent un rôle crucial dans la stimulation du développement économique et social tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Elles sont des indicateurs clés de la croissance économique, car elles répondent à divers défis sociaux et économiques. Ces entreprises contribuent de manière significative à la création d'emplois et à la réduction du chômage, des problèmes pressants dans de nombreuses sociétés tout en introduisant des produits innovants pour répondre aux demandes du marché. Cependant, le succès des startups dépend en grande partie de leurs premières phases de développement. Les études soulignent que leur pérennité est étroitement liée au soutien et à l'accompagnement qu'elles reçoivent au début de leur parcours. L'un des mécanismes de soutien les plus efficaces est constitués par les incubateurs d'entreprises universitaires, qui se sont imposés comme des outils modernes pour favoriser l'innovation et promouvoir l'entrepreneuriat.
Les incubateurs d'entreprises sont devenus un pilier fondamental pour favoriser l'innovation et promouvoir l'entrepreneuriat en Algérie, servant de mécanisme essentiel pour le développement économique et social. Ils offrent un environnement complet pour transformer des idées créatives en entreprises prospères en fournissant un soutien technique, des formations, du mentorat et du financement. Compte tenu de l'importance de ce secteur pour diversifier l'économie au-delà des revenus issus de la rente, l'Algérie s'est de plus en plus concentrée sur sa croissance, notamment à la lumière des défis économiques actuels. De plus, les incubateurs d'entreprises contribuent à combler le fossé entre la recherche scientifique et l'industrie, encouragent l'innovation chez les jeunes, renforcent la compétitivité économique nationale et soutiennent la durabilité dans divers secteurs.
S'appuyant sur cette importance, cette étude vise à mettre en lumière le rôle des incubateurs universitaires dans le soutien aux start-ups et leur contribution à la promotion de l'entrepreneuriat et au développement économique.
L'accompagnement entrepreneurial constitue un levier essentiel pour soutenir la création, la structuration et le développement des projets innovants. Dans les incubateurs, cet accompagnement ne dépend pas uniquement des ressources matérielles, financières ou techniques offertes aux entrepreneurs. Il repose aussi sur la qualité de la relation entre l'accompagnateur et le porteur de projet. Les compétences communicationnelles, telles que l'écoute active, l'empathie, la clarté du message et le feedback constructif, peuvent améliorer la compréhension des besoins, renforcer la confiance et favoriser la progression du projet entrepreneurial. Cette étude pratique analyse l'effet des compétences communicationnelles des accompagnateurs sur l'efficacité de l'accompagnement des entrepreneurs incubés.
Dans ce contexte notre étude va tenter de répondre à la problématique suivante : Quelle relation existe-t-il entre les compétences communicationnelles des accompagnateurs et l'efficacité perçue de l'accompagnement entrepreneurial au sein des incubateurs étudiés ?

2- Les besoins et les compétences communicationnelles :

Les besoins en communication se réfèrent aux attentes et aux exigences liées à la communication dans une situation donnée : obtenir des informations, comprendre des instructions, exprimer une difficulté ou clarifier ce que quelqu'un d'autre attend. Cette définition opérationnelle est basée sur l'approche de (Clark, 1991), qui stipule que les échanges nécessitent une compréhension partagée suffisante pour atteindre un objectif commun. Dans le soutien à l'entrepreneuriat, ces besoins incluent particulièrement l'accès à des conseils compréhensibles, la possibilité de poser des questions et l'expression des préoccupations du porteur de projet.
Les compétences en communication concernent les connaissances, les aptitudes et les attitudes qui aident à communiquer clairement, de manière adaptée à la situation et à la personne à qui l'on parle. Cela inclut des choses comme savoir structurer ce que l'on dit, écouter activement, reformuler et poser les bonnes questions. Cette définition regroupe les idées de (Clark, 1991) sur la compréhension partagée et celles de

(Rogers C. R., 1957) sur l'écoute active. Dans un incubateur, ces compétences aident les mentors à donner des conseils clairs et les entrepreneurs à expliquer leurs besoins et présenter leurs projets.

Pourquoi communiquer?

« Parce que travailler c'est communiquer. Communiquer crée du lien. Communiquer c'est prendre parti. Communiquer c'est rendre possible la performance globale » (Jean-Marc DECAUDIN, 2009)

Les principaux besoins en communication des porteurs de projets innovants incluent :

Écoute active : Dans le contexte de l'accompagnement entrepreneurial, l'écoute active peut être définie comme une compétence de communication à travers laquelle le mentor porte une attention soutenue à l'entrepreneur, cherche à comprendre ses besoins, ses difficultés et ses émotions, et montre cette compréhension en reformulant et en posant des questions pour clarifier. Elle repose sur une attitude bienveillante et sans jugement qui permet au porteur de projet d'exprimer ses préoccupations. (Itzchakov, 2022).

Empathie : L'empathie implique de comprendre les difficultés et le niveau d'expérience du responsable de projet, ainsi que d'avoir une attitude attentionnée. (Rogers C. R., 1957) souligne l'importance de la compréhension empathique dans la relation thérapeutique. Ce cadre offre un aperçu conceptuel sur les relations d'aide ; il ne fournit pas de preuves empiriques concernant l'incubation. Donc, le lien entre l'empathie et l'efficacité perçue reste une hypothèse à explorer dans ce contexte.

Clarté de communication : Les entrepreneurs doivent être capables de communiquer leurs idées innovantes de manière claire et concise. Une communication claire facilite les présentations de projets, les pitchs commerciaux et les interactions avec les organismes de financement.

Communication Non Verbale : Le langage corporel, le contact visuel, les expressions faciales et le ton de la voix influencent considérablement la crédibilité des entrepreneurs lors des présentations, négociations et réunions avec des investisseurs.

Assertivité (Communication Persuasive) : La communication assertive permet aux entrepreneurs de défendre leurs idées avec confiance tout en respectant les opinions des autres. Elle est particulièrement importante lors de la présentation de projets innovants, de la négociation de partenariats et de l'attraction d'investisseurs.

3- Le concept d'accompagnement entrepreneurial

L'idée de l'accompagnement des entrepreneurs en général est considérée comme un processus éducatif individuel qui favorise le développement des compétences de l'entrepreneur tout au long de son parcours (Dokou, 2001). En restant dans cette même perspective, l'entrepreneuriat est perçu comme un processus d'apprentissage continu, puisque la création et la gestion d'une nouvelle organisation nécessite l'acquisition continue de nouvelles connaissances et compétences (Minniti & Bygrave, 2001). Alors, le soutien ne se limite pas à une aide ponctuelle ; il constitue plutôt un mécanisme évolutif visant à assister l'entrepreneur à travers les différentes étapes de son projet.

L'accompagnement entrepreneurial est envisagé ici comme une relation de soutien permettant au porteur de projet de réfléchir à ses difficultés et à ses décisions. (Norman, 2008) proposent de caractériser les modèles d'incubation à partir de la sélection, du soutien aux entreprises et de la médiation. Leur approche situe l'accompagnement dans un dispositif organisé dont les objectifs doivent être explicités avant d'en évaluer les résultats.

D'un point de vue étymologique, le verbe « accompagner » signifie rejoindre une personne afin de se rendre à l'endroit qu'elle recherche (Hajjar, 2015). Cette définition met en évidence deux dimensions essentielles : d'une part, la personne accompagnante fait partie de la dynamique que l'initiateur a déjà commencée, d'autre part, elle respecte l'autonomie de celui-ci en ne dictant pas elle-même la direction à prendre. Par conséquent, l'accompagnement repose sur une relation de soutien, de conseil et de construction commune plutôt que sur la logique d'instructions strictes.

Dans une perspective plus opérationnelle, la (Columbia), 1996) définit l'accompagnement comme le fait d'accompagner une personne dans des conditions qui lui permettent de bénéficier d'un soutien immédiat, tout en maintenant une proximité favorisant une communication continue. Cette approche souligne que la qualité de l'accompagnement ne dépend pas seulement des ressources fournies, mais aussi de la relation entre la personne accompagnante et la personne accompagnée.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, l'accompagnement est aujourd'hui reconnu comme un ensemble de services destinés à renforcer les capacités des porteurs de projets à travers le mentorat, le coaching, la formation, le réseautage et le soutien à la prise de décision. Les incubateurs universitaires constituent l'un des principaux dispositifs d'accompagnement, en offrant un environnement propice au développement des compétences entrepreneuriales et à la concrétisation des projets innovants.

3-1- Les dimensions de l'accompagnement

Comme mentionné dans (Wasdani, 2022), les deux principaux types de soutien que les incubateurs offrent aux entrepreneurs sont les ressources partagées à faible coût (financières, connaissances, expérience et infrastructures) et les opportunités de mise en réseau (investisseurs, fournisseurs, employés et clients). Certains entrepreneurs se sont plaints de ne pas avoir reçu un soutien suffisant pour mettre en œuvre leurs plans ou projets, du manque de connaissances pratiques spécialisées dans leur domaine et de l'absence de services de conformité légale ainsi que de soutien aux entreprises qui débutent à petite échelle. De là, nous pouvons déduire certains dimensions de l'accompagnement :

3-1-1-L'accompagnement technique désigne l'assistance fournie par les incubateurs aux entrepreneurs pour développer des capacités technologiques, améliorer les produits et prototypes, résoudre des problèmes techniques et accéder à une expertise technologique spécialisée nécessaire à l'innovation et au développement des affaires (Hackett, 2004) (Bergek, 2008) (Bruneel, 2012).

3-1-2- L'accompagnement juridique fait référence à l'assistance fournie par les incubateurs pour aider les entrepreneurs à traiter les questions juridiques liées à la création et au développement des entreprises, y compris l'enregistrement des entreprises, la protection de la propriété intellectuelle, la rédaction de contrats, la conformité réglementaire et la gouvernance d'entreprise (Hackett, 2004) (Bergek, 2008) (Wasdani, 2022).

3-1-3-L'accompagnement financier fait référence à l'assistance fournie par les incubateurs pour faciliter l'accès des entrepreneurs aux ressources financières nécessaires à la création et à la croissance de leur entreprise. Il comprend des conseils sur les opportunités de financement, la préparation à la levée de fonds, l'accès aux investisseurs, au capital-risque, aux subventions, aux prêts et à d'autres mécanismes financiers qui renforcent la capacité des startups à sécuriser des capitaux (Bruneel, 2012) (Hackett, 2004) (Bergek, 2008)

3-1-4- L'accompagnement managérial désigne l'assistance fournie par les incubateurs afin de renforcer les capacités managériales et de leadership des entrepreneurs. Il comprend l'accompagnement dans la planification d'entreprise, la prise de décision stratégique, le développement organisationnel, le marketing, la gestion des ressources humaines et la gestion opérationnelle, permettant aux entrepreneurs d'améliorer la performance et la durabilité de leurs projets (Bergek, 2008) (Bruneel, 2012) (Hackett, 2004).

3-1-5- L'accompagnement communicationnel fait référence à l'ensemble des services liés à la communication fournis par un incubateur pour aider les porteurs de projets innovants à développer les connaissances, les compétences et les outils nécessaires pour communiquer efficacement avec les parties prenantes, promouvoir leurs projets, construire des réseaux professionnels et mobiliser les ressources nécessaires à la création et à la croissance d'une entreprise.

4- L'accompagnement communicationnel

Est un service d'incubation multidimensionnel visant à renforcer les compétences en communication des entrepreneurs grâce au coaching, au mentorat, à la préparation de pitch, au storytelling, au réseautage, à l'engagement des parties prenantes et à la communication digitale. Ces services permettent aux porteurs de projets innovants de présenter efficacement leurs idées, de construire des relations stratégiques, de

mobiliser des ressources et d'améliorer la visibilité et la crédibilité de leurs entreprises (Bergek, 2008) (Bruneel, 2012) (Sharma, 2015).

4-1- Les objectifs

***Développer les compétences en communication**

Le premier objectif est de renforcer la capacité des entrepreneurs à communiquer de manière claire et professionnelle avec différents publics, en utilisant diverses compétences en communication (communication orale, communication écrite, communication interpersonnelle et le public speaking). Et la capacité de présenter leurs projets de manière convaincante (préparation de pitch, coaching en présentation et communication persuasive) aux investisseurs, comités d'incubateurs, agences de financement, partenaires commerciaux.

***Facilite l'interaction avec les parties prenantes**

Telles que les investisseurs, mentors, clients et partenaires institutionnels. Il est necéssaire aux entrepreneurs de communiquer efficacement avec plusieurs parties prenantes tout au long du processus entrepreneurial. Le soutien à la communication leur permet de négocier, de développer la confiance, de maintenir les partenariats et de gérer les relations. (Freeman, 1984)

***Augmenter la visibilité et la légitimité des projets innovants**

L'accompagnemet à la communication aide les entrepreneurs à établir des relations professionnelles avec les investisseurs, les mentors, les chercheurs, les partenaires industriels et les clients. Le réseautage est reconnu comme l'un des services d'incubation les plus précieux. (Bergek, 2008) (Bruneel, 2012) Ce soutien inclut l'aide aux entrepreneurs pour promouvoir leurs projets à travers : les réseaux sociaux, les sites web, le branding, les relations avec les médias et les événements publics. Cela augmente la notoriété et attire des opportunités.

Les idées innovantes font souvent face à l'incertitude. (Sharma, 2015) Le soutien à la communication aide en fin de compte les entrepreneurs à obtenir des financements, des partenariats, des clients, du mentorat et des alliances stratégiques. La communication devient donc un outil de mobilisation des ressources.

5- Cadre théorique et modèle conceptuel :

Le modèle conceptuel repose sur une variable indépendante, les compétences communicationnelles, et une variable dépendante, l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial.

Après avoir abordé des études portant sur les compétences communicationnelles (l'écoute active, l'empathie, la clarté de la communication et le feedback constructif) et l'efficacité de l'accompagnement (la satisfaction, la confiance envers l'accompagnateur, le développement des compétences entrepreneuriales et la progression du projet). **Invalid source specified.**,**Invalid source specified.**,**Invalid source specified.**, **Invalid source specified.**. Nous avons identifié les hypothèses suivantes:

- H1 : L'écoute active influence positivement l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial.
- H2 : L'empathie influence positivement l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial.
- H3 : La clarté de la communication influence positivement l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial.
- H4 : Le feedback constructif influence positivement l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial.
- H5 : Les compétences communicationnelles influencent positivement et significativement l'efficacité globale de l'accompagnement entrepreneurial.

Les hypothèses de recherche ont été élaborées sous le modèle qui suit, qui représente l'ensemble de relations entre les variables proposées et qui vont être examinées par la suite.

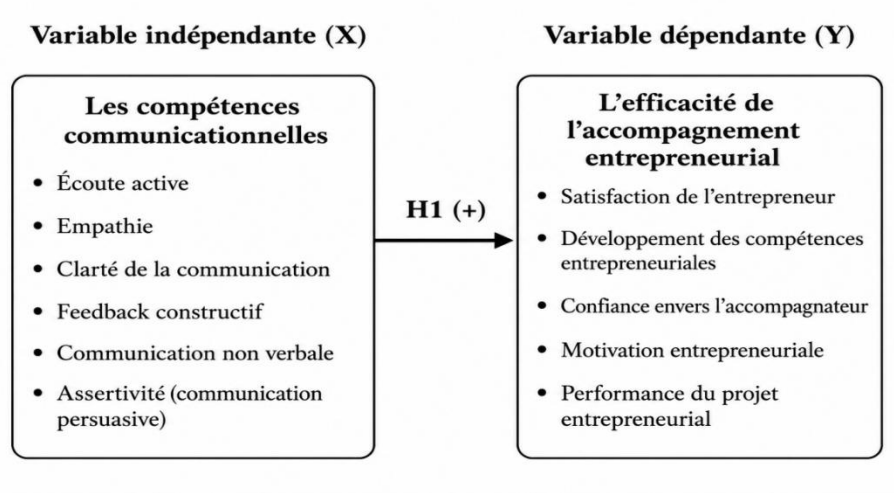


Figure 01 : modèle conceptuel

6-Les incubateurs universitaires

6-1- Définition des incubateurs

Les incubateurs d'entreprises constituent un pilier fondamental au sein des systèmes de soutien entrepreneurial dans les économies modernes. Leurs définitions varient en fonction des institutions et des organisations abordant leurs rôles, ce qui reflète la nature multifacette de leurs fonctions de développement. Selon la Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie occidentale (CESAO), les incubateurs d'entreprises sont définis comme des systèmes intégrés de services de conseil, techniques et financiers conçus pour accompagner les entrepreneurs lors des premières étapes de développement de leur projet. Leur objectif principal est de minimiser les coûts et de réduire les risques inhérents à la phase de démarrage (Obeidat, 2006).

S'appuyant sur ces perspectives définitionnelles, les incubateurs d'entreprises peuvent être compris de manière exhaustive comme des entités institutionnelles ayant une mission de développement. Ils soutiennent activement les initiatives entrepreneuriales en offrant un environnement de maturation holistique qui englobe des services de conseil, de gestion, financiers et technologiques. Ces services contribuent collectivement à réduire les risques liés aux start-ups, à accélérer la croissance des entreprises et à faciliter une intégration réussie sur des marchés compétitifs.

6-2- Objectifs des incubateurs d'entreprises

Les incubateurs d'entreprises servent d'instruments stratégiques conçus pour favoriser le développement économique basé sur la connaissance et pour promouvoir l'entrepreneuriat à travers l'atteinte d'objectifs interconnectés. Ces objectifs se concentrent principalement sur le soutien aux start-ups et la stimulation du progrès économique et social (Cherif Rehan, 2021).

6-3- Les services communicationnels des incubateurs

Les incubateurs universitaires représentent un pilier fondamental dans le soutien des écosystèmes entrepreneuriaux et le développement des startups. Ils offrent un environnement propice à l'innovation et à la croissance en fournissant une large gamme de services, y compris le soutien administratif, le conseil technique, l'orientation stratégique, ainsi que l'accès aux sources de financement et aux réseaux commerciaux. La relation interactive entre les incubateurs, les startups et l'entrepreneuriat montre que le succès de cet écosystème dépend de l'intégration des rôles entre les principaux acteurs : gouvernements, universités et investisseurs. Dans le contexte de transformations numériques et technologiques rapides, les incubateurs sont de plus en plus sollicités pour adopter des approches plus avancées et flexibles dans

l'accompagnement des startups, notamment en intégrant la technologie dans leurs services et en exploitant les mégadonnées et l'intelligence artificielle pour fournir des conseils plus précis et efficaces. De plus, le renforcement de la coopération entre les incubateurs tant au niveau local qu'international facilitera l'échange des meilleures pratiques et améliorera l'efficacité du soutien fourni. Par conséquent, développer un système d'incubation des entreprises solide n'est pas seulement une nécessité économique, mais un investissement stratégique dans la construction d'une économie basée sur la connaissance et l'innovation

7- Méthodologie de recherche :

La recherche adopte une approche quantitative, descriptive et explicative. Pour la recherche quantitative les données sont collectées à travers un questionnaire structuré.

Les caractéristiques des répondants et le niveau moyen des dimensions étudiées sont présentées par la recherche descriptive. Quant à la recherche explicative, elle teste l'effet des compétences communicationnelles sur l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial.**Invalid source specified.**

Notre cible est composée d'entrepreneurs incubés, des porteurs de projets accompagnés, des mentors et des responsables d'incubateurs. Dans le prolongement du terrain initial portant sur l'incubateur universitaire d'Annaba.

L'échantillon de l'étude a atteint 120 répondants, sélectionnés selon une méthode non probabiliste par convenance. Les répondants sont des porteurs de projets et des entrepreneurs accompagnés, interrogés sur leur perception de l'écoute active, de l'empathie, de la clarté de la communication et du feedback constructif de leurs accompagnateurs, ainsi que sur l'efficacité perçue de l'accompagnement reçu

Les données sont analysées par le logiciel SPSS. Les traitements statistiques comprennent les fréquences, les moyennes, les écarts-types, l'Alpha de Cronbach, les corrélations de Pearson, la régression linéaire multiple et l'ANOVA.**Invalid source specified.**

8- Questionnaire de recherche :

Le questionnaire est structuré en deux parties : la première concerne les caractéristiques sociodémographiques des répondants ; la deuxième mesure les dimensions du modèle.

Pour ce faire nous avons utilisé une échelle de Likert à cinq points : 1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = Neutre, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord qui a été mentionnée dans plusieurs recherches tel que **Invalid source specified.** ; **Invalid source specified.** ; **Invalid source specified.**.

Dimension	**Code**	**Item**
Écoute active	EA1	Mon accompagnateur écoute attentivement mes préoccupations.
Écoute active	EA2	Il me laisse exprimer librement mes idées et mes difficultés.
Écoute active	EA3	Il reformule mes propos afin de vérifier sa compréhension.
Écoute active	EA4	Il prend en considération mes besoins spécifiques.
Empathie	EM1	Mon accompagnateur comprend les difficultés liées à mon projet.
Empathie	EM2	Il adopte une attitude bienveillante lors des échanges.
Empathie	EM3	Il tient compte de mon niveau d'expérience entrepreneuriale.
Empathie	EM4	Je me sens soutenu moralement pendant l'accompagnement.
Clarté	CL1	Les informations communiquées sont claires et compréhensibles.

Clarté	CL2	Les objectifs des séances d'accompagnement sont bien expliqués.
Clarté	CL3	Les conseils reçus sont faciles à appliquer.
Clarté	CL4	La communication réduit les incompréhensions dans mon projet.
Feedback	FB1	Je reçois régulièrement des retours sur l'évolution de mon projet.
Feedback	FB2	Les critiques formulées sont constructives.
Feedback	FB3	Les recommandations m'aident à améliorer mon projet.
Feedback	FB4	Le feedback renforce ma motivation à poursuivre mon projet.
Accompagnement	AC1	L'accompagnement répond à mes attentes.
Accompagnement	AC2	L'accompagnement améliore mes compétences entrepreneuriales.
Accompagnement	AC3	Je fais davantage confiance à mon accompagnateur.
Accompagnement	AC4	Mon projet progresse grâce à l'accompagnement.
Satisfaction	SA1	Je suis satisfait de la qualité de l'accompagnement.
Satisfaction	SA2	Je recommanderais cet incubateur à d'autres entrepreneurs.
Satisfaction	SA3	Les échanges avec mon accompagnateur sont efficaces.
Satisfaction	SA4	L'accompagnement contribue positivement à la réussite de mon projet.

Tableau 01 : Echelle de mesure des variables adapté à notre recherche

9- Analyse descriptive des répondants

Les tableaux suivants présentent des résultats retenus de logiciel SPSS qui présentent les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon, notamment le sexe, les catégories socioprofessionnelles et le niveau d'instruction.

Selon les résultats présentés, les hommes sont majoritaires avec une proportion de 60%, contre 40% pour les femmes.

Sexe	**Fréquence**	**Pourcentage**
Homme	72	60,0 %
Femme	48	40,0 %
Total	120	100 %

Tableau 02 : répartition des répondants selon le sexe

En ce qui concerne l'âge, la tranche de 25-34 ans est la plus présente avec 51.7%.

Ce résultat indique que l'échantillon est dominé par une population jeune, généralement plus ouverte à l'innovation, aux technologies numériques et à l'entrepreneuriat

Âge	**Fréquence**	**Pourcentage**
Moins de 25 ans	30	25,0 %
25-34 ans	62	51,7 %
35-44 ans	21	17,5 %
45 ans et plus	7	5,8 %
Total	120	100 %

Tableau 03 : répartition des répondants selon les tranches d'âge

La Figure 2 présente la répartition des répondants selon leur niveau d'étude. Les résultats montrent que la majorité des entrepreneurs incubés possède un niveau Master (45,8 %), suivie des titulaires d'une Licence (35,0 %). Les répondants ayant suivi une formation professionnelle représentent 12,5 % de l'échantillon, tandis que les titulaires d'un Doctorat constituent la plus faible proportion (6,7 %).

Cette répartition indique que les incubateurs accueillent principalement des entrepreneurs disposant d'un niveau d'études supérieur. La forte représentation des diplômés de Master et de Licence suggère que les porteurs de projets possèdent des connaissances académiques susceptibles de faciliter l'acquisition de compétences entrepreneuriales et l'exploitation des services d'accompagnement proposés par les incubateurs

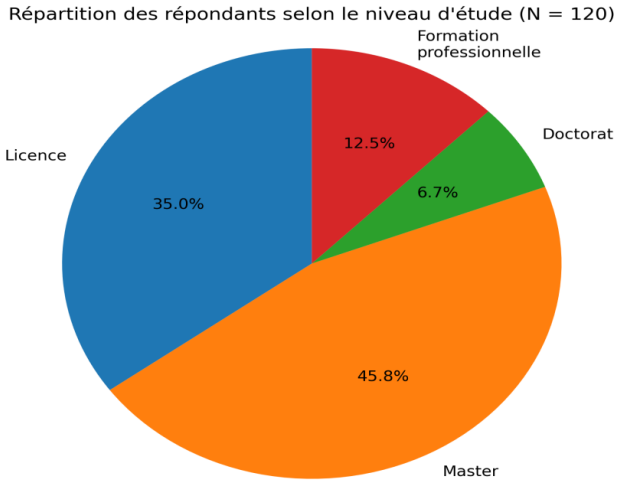


Figure 02 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

La Figure 3 présente la répartition des répondants selon leur durée d'incubation. Les résultats montrent que 35,8 % des entrepreneurs sont incubés depuis 6 à 12 mois**,** ce qui constitue la catégorie la plus représentée. Cette catégorie est suivie par les entrepreneurs ayant une durée d'incubation de 1 à 2 ans (30,0 %). En revanche, 20,8 % des répondants sont incubés depuis moins de 6 mois**,** tandis que seulement 13,4 % bénéficient d'un accompagnement depuis plus de 2 ans**.**

Ces résultats indiquent que la majorité des entrepreneurs interrogés se trouve dans une phase intermédiaire du processus d'incubation, période durant laquelle les besoins en accompagnement, en suivi et en renforcement des compétences sont généralement les plus importants. La diversité des durées d'incubation

au sein de l'échantillon permet également de recueillir des perceptions variées sur l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial à différents stades de développement des projets.

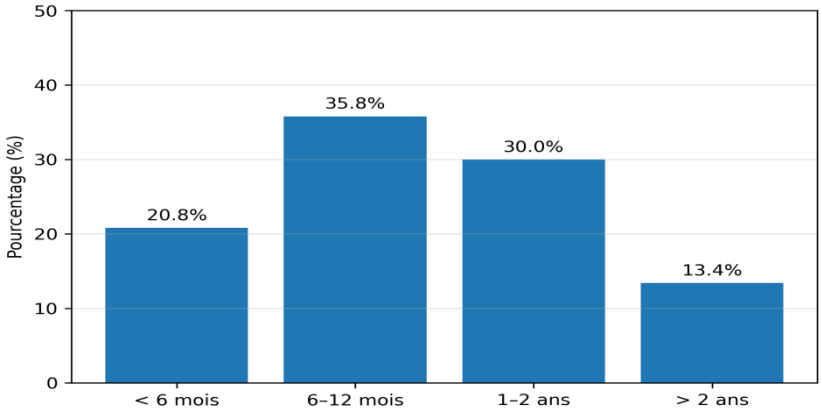


Figure 03 : Répartition des répondants selon la durée d'incubation ($N = 120$)

10-Statistiques descriptives des variables

Les moyennes sont toutes supérieures à 4, ce qui indique une perception positive des compétences communicationnelles des accompagnateurs et de l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial.

Dimension	**Moyenne**	**Écart-type**	**Niveau**
Écoute active	4.28	0.56	Élevé
Empathie	4.17	0.61	Élevé
Clarté de la communication	4.35	0.52	Très élevé
Feedback constructif	4.22	0.59	Élevé
Efficacité de l'accompagnement	4.31	0.54	Très élevé
Satisfaction entrepreneuriale	4.26	0.57	Élevé

Tableau 04 : Statistiques descriptives des dimensions de la communication du mentor et de la satisfaction entrepreneuriale**.**

10-1- Fiabilité de l'instrument : Alpha de Cronbach

Le coefficient alpha de Cronbach : c'est un coefficient de fiabilité qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. La pratique consiste à réduire un grand nombre d'items initiaux dans un processus itératif de conservation/élimination des items en fonction de la valeur du coefficient alpha, qui varie entre 0 et1. Pour une étude exploratoire, un coefficient de (0,7) est acceptable **Invalid source specified.**, **Invalid source specified.**.

Dimension	**Nombre d'items**	**Alpha de Cronbach**	**Décision**
Écoute active	4	0.86	Acceptée
Empathie	4	0.84	Acceptée
Clarté de la communication	4	0.88	Acceptée
Feedback constructif	4	0.87	Acceptée
Efficacité de l'accompagnement	4	0.89	Acceptée
Satisfaction	4	0.85	Acceptée
Échelle globale	24	0.93	Excellente

Tableau 05 : Alpha de Cronbach

Les valeurs de l'Alpha de Cronbach sont toutes supérieures à 0,70, ce qui confirme une cohérence interne satisfaisante des échelles de mesure.

Selon (Field, 2018) le coefficient de corrélation de Pearson permet d'évaluer la force et la direction de la relation linéaire entre deux variables quantitatives. Le coefficient de corrélation de Pearson (noté r) mesure la force et la direction de la relation linéaire entre deux variables quantitatives. Sa valeur est comprise entre -1 et +1 (Pallant, 2020).

Les résultats montrent des corrélations positives et significatives entre les dimensions communicationnelles et l'efficacité de l'accompagnement. La relation la plus forte concerne le feedback constructif, ce qui suggère que les retours réguliers et utiles jouent un rôle central dans la progression des entrepreneurs.

Relation	**r de Pearson**	**Sig.**	**Interprétation**
Écoute active Accompagnement	0.68	0,000	Positive et significative
Empathie Accompagnement	0.64	0,000	Positive et significative
Clarté Accompagnement	0.71	0,000	Positive et significative
Feedback Accompagnement	0.74	0,000	Positive et significative
Compétences communicationnelles globales Accompagnement	0.79	0,000	Positive et significative

Tableau 06 : corrélation de Pearson

Les résultats montrent que le modèle de régression présente une bonne qualité d'ajustement. Le coefficient de corrélation multiple (R = 0,82) traduit une forte relation entre les variables explicatives et la variable dépendante **(Field, 2018)**. Le coefficient de détermination ($R^2 = 0,67$) indique que le modèle explique 67 % de la variance de la variable dépendante, ce qui représente un pouvoir explicatif élevé dans de nombreux domaines des sciences sociales et de la gestion. De plus, la proximité entre le R^2 ajusté (0,66) et le R^2 confirme que l'ajout des variables explicatives est justifié et que le modèle reste stable. Enfin, la statistique

F = 58,73, associée à une significativité de p < 0,001 **(Hair, 2019)**, démontre que le modèle est globalement significatif et qu'il offre une explication statistiquement fiable de la variable dépendante

Indicateur	Valeur
R	0.82
R carré	0.67
R carré ajusté	0.66
F	58.73
Sig. du modèle	0.0

Tableau 07 : modèle de régression linéaire

Le modèle de régression est globalement significatif. Les compétences communicationnelles expliquent 67 % de la variance de l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial. Le feedback constructif apparaît comme le prédicteur le plus influent, suivi par la clarté de la communication, l'écoute active et l'empathie.

Source	SC	Ddl	CM	F	p
Entre groups	8,331	3	2,777	11,71	< 0,001
Intragroupes	27,510	116	0,237	—	—
Total	35,842	119	—	—	—

Tableau 08 : test ANOVA

Le test global est $F(3, 116) = 11,71$, $p < 0,001$. La taille d'effet est $\eta^2 = 0,232$; $\omega^2 = 0,211$. Ces indicateurs décrivent la part de variabilité entre groupes dans la simulation et ne constituent pas une preuve causale.

Levene centré sur la médiane : $F(3, 116) = 1,24$, $p = 0,299$. Shapiro–Wilk des résidus de groupe : $W = 0,970$, $p = 0,008$. Une non-significativité ne prouve pas l'égalité des variances ou la normalité.

Le mécanisme de simulation utilise une dispersion commune ; le test de Levene ne rejette pas l'égalité des variances au seuil de 5 %. Les comparaisons suivantes utilisent donc Tukey–Kramer, adapté aux effectifs inégaux sous l'hypothèse de variances communes. Le test global ne suffit pas à identifier les paires significatives.

Le score comparé est exclusivement l'efficacité perçue de l'accompagnement. Les groupes sont les quatre catégories de durée ; chaque profil appartient à un seul groupe. Cette analyse porte sur des associations non ajustées pour les autres caractéristiques des bénéficiaires.

Durée	n	Moyenne	Écart type
Moins de 6 mois	25	3,61	0,58
6 à moins de 12 mois	43	3,88	0,42
12 à 24 mois	36	4,16	0,49
Plus de 24 mois	16	4,44	0,50

Tableau 09 : ANOVA selon la durée sur les données

Comparaisons de Tukey–Kramer avec correction simultanée pour les six paires. La différence est calculée comme moyenne du groupe B moins moyenne du groupe A. Les intervalles sont simultanés à 95 %. G1 = moins de 6 mois ; G2 = 6 à moins de 12 mois ; G3 = 12 à 24 mois ; G4 = plus de 24 mois.

A vers B	Différence	IC 95 %	p ajustée	Significatif
G1 → G2	0,274	-0,046 ; 0,593	0,120	Non
G1 → G3	0,550	0,219 ; 0,880	< 0,001	Oui
G1 → G4	0,828	0,421 ; 1,234	< 0,001	Oui
G2 → G3	0,276	-0,011 ; 0,563	0,064	Non
G2 → G4	0,554	0,182 ; 0,926	< 0,001	Oui
G3 → G4	0,278	-0,104 ; 0,659	0,234	Non

Tableau 10 : Comparaisons post hoc

Les différences significatives concernent G1 et G3, G1 et G4, G2 et G4. Les comparaisons non significatives ne permettent pas d'affirmer l'égalité des moyennes. Il faut interpréter les paires individuellement, plutôt que conclure que toute durée supérieure à six mois donne un score supérieur.
Et pour la satisfaction des répondants, elle était positive selon les réponses obtenues ce qui montre l'importance de l'accompagnement communicationnel. L'écoute active permet aux accompagnateurs de mieux identifier les besoins, les obstacles et les attentes des entrepreneurs. Cette compétence améliore la qualité du diagnostic et facilite l'adaptation des conseils au profil de chaque porteur de projet.
L'empathie renforce la relation de confiance entre l'accompagnateur et l'entrepreneur. Elle contribue à créer un climat favorable à l'expression des difficultés, ce qui est particulièrement important dans les premières phases de création d'entreprise, marquées par l'incertitude et le risque.

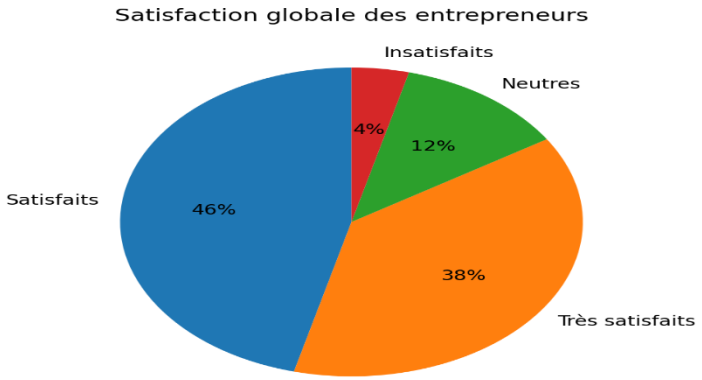


Figure 04 : satisfaction des entrepreneurs

11-Vérification des hypothèses :
Le traitement statistique effectué a permis de vérifier nos hypothèses de recherche et de démontrer leur validité, les résultats confirment l'existence de relations significatives entre les variables étudiés.

Hypothèse	Formulation	Décision
H1	L'écoute active influence positivement l'accompagnement	Acceptée
H2	L'empathie influence positivement l'accompagnement	Acceptée
H3	La clarté influence positivement l'accompagnement	Acceptée
H4	Le feedback constructif influence positivement l'accompagnement	Acceptée
H5	Les compétences communicationnelles influencent positivement l'efficacité globale	Acceptée

Discussions :

Au regard des résultats obtenus, nous avons dégagé les éléments essentiels qui traduisent notre étude nous pouvons donc citer que :

- Les entrepreneurs évaluent positivement les compétences communicationnelles des accompagnateurs ;
- Les dimensions les mieux notées sont la clarté de la communication et l'écoute active ;
- L'Alpha de Cronbach confirme la fiabilité des échelles utilisées ;
- Les corrélations de Pearson indiquent des relations positives et significatives entre toutes les dimensions étudiées ;
- La régression multiple montre que les compétences communicationnelles expliquent fortement l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial ;
- Toutes les hypothèses de recherche sont acceptées dans cette étude ;

Ces résultats sont cohérents avec les travaux de **Invalid source specified.,** qui mettent en évidence l'importance de l'écoute active, de l'empathie et de la qualité de la relation d'aide dans l'accompagnement des individus. Ils rejoignent également les conclusions de**Invalid source specified.**, selon lesquelles les compétences sociales et communicationnelles constituent des déterminants majeurs de la réussite entrepreneuriale en facilitant les interactions, la négociation et la prise de décision
Les résultats confirment que les compétences communicationnelles constituent un facteur déterminant dans l'accompagnement entrepreneurial.
La clarté de la communication apparaît également comme un facteur essentiel. Lorsque les informations, les objectifs et les recommandations sont présentés de manière claire, l'entrepreneur comprend mieux les actions à entreprendre et prend des décisions plus efficaces.
Enfin, le feedback constructif se révèle être la dimension la plus influente. Il permet à l'entrepreneur d'identifier ses erreurs, d'améliorer son projet et de renforcer sa motivation. Ces résultats rejoignent les travaux de Rogers sur l'importance de l'empathie et de la relation d'aide, ainsi que ceux de **Invalid source specified.** sur le rôle des compétences sociales dans la réussite entrepreneuriale.

Limites et perspectives :

Cette étude présente plusieurs limites qui doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats. Tout d'abord, l'échantillon de 120 répondants, constitué par convenance, limite la généralisation des observations à l'ensemble des entrepreneurs incubés. Les perceptions recueillies peuvent dépendre des

caractéristiques des incubateurs étudiés, du profil des bénéficiaires et des conditions dans lesquelles l'accompagnement est proposé.

Ensuite, les données reposent sur les déclarations des entrepreneurs. Elles renseignent donc l'efficacité perçue de l'accompagnement, sans mesurer directement ses effets sur la performance des projets. Les réponses peuvent également être influencées par la satisfaction générale envers l'incubateur ou par une tendance à formuler des évaluations favorables. Le fait que les mêmes répondants évaluent les compétences communicationnelles et l'efficacité de l'accompagnement peut contribuer aux associations observées.

Le caractère transversal de l'enquête constitue une autre limite. Les variables ayant été mesurées à un même moment, les analyses ne permettent pas d'établir une relation causale ni de déterminer le sens des associations. Par ailleurs, certaines caractéristiques susceptibles d'intervenir dans ces relations, telles que l'expérience entrepreneuriale, le stade de développement du projet, la fréquence des échanges ou le type d'incubateur, restent à examiner.

Sur le plan méthodologique, les coefficients alpha de Cronbach suggèrent une cohérence interne satisfaisante, mais ne suffisent pas à démontrer la validité des échelles. Une analyse factorielle permettrait de vérifier la structure du questionnaire et de déterminer si les dimensions étudiées sont suffisamment distinctes. Les coefficients détaillés de régression et les diagnostics statistiques doivent également être examinés pour apprécier la contribution propre de chaque variable.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Une enquête menée auprès d'un échantillon plus large, issu de différents incubateurs universitaires et privés, permettrait d'examiner la stabilité des associations selon les contextes. Une approche longitudinale pourrait suivre l'évolution des perceptions au cours du parcours d'incubation et préciser leur relation avec la progression des projets.

Il serait également pertinent de combiner questionnaires, entretiens et observations des séances d'accompagnement. Cette démarche permettrait de confronter les perceptions des entrepreneurs aux pratiques des accompagnateurs. L'intégration d'indicateurs tels que l'atteinte des objectifs du projet, l'accès au financement ou la pérennité de l'entreprise aiderait à distinguer satisfaction, efficacité perçue et résultats objectifs.

Enfin, de futures recherches pourraient évaluer une formation des accompagnateurs à l'écoute active, à l'empathie, à la clarté et au feedback constructif. Un dispositif comprenant des mesures avant et après la formation et un groupe de comparaison permettrait de mieux apprécier ses effets sur la qualité des échanges et sur les résultats de l'accompagnement.

Conclusion

Cette étude a examiné les relations entre les compétences communicationnelles perçues des accompagnateurs et l'efficacité perçue de l'accompagnement entrepreneurial dans les incubateurs étudiés. Les résultats rapportés font apparaître des évaluations favorables de l'écoute active, de l'empathie, de la clarté de la communication et du feedback constructif. Ces quatre dimensions présentent des associations positives et significatives avec l'efficacité perçue de l'accompagnement.

La clarté de la communication et l'écoute active sont les dimensions les mieux évaluées, tandis que le feedback constructif présente la corrélation la plus élevée avec l'efficacité perçue. Ces observations soulignent l'intérêt d'intégrer la qualité des échanges à l'analyse de l'expérience des bénéficiaires, en complément des services et des ressources proposés par les incubateurs.

La portée de ces résultats demeure toutefois limitée aux perceptions recueillies dans l'échantillon étudié. Le dispositif transversal et les données déclaratives ne permettent ni d'établir une relation causale ni de conclure à une amélioration objective de la performance des projets. Des recherches longitudinales, associant perceptions des bénéficiaires, observations des pratiques et indicateurs de progression des projets, permettraient de mieux comprendre les relations observées.

Bibliographie :

Abraham, A. (1984). *L'enseignant est une personne*. Paris : ESF.

Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation, 28*(1–2), 20–28.

Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. J. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation, 32*(2), 110–121.

Clark, H. H., (1991). Grounding in communication. Dans L. B. Resnick, J. M. Levine et S. D. Teasley (dir.), *Perspectives on socially shared cognition* (p. 127–149). American Psychological Association.

Colombie-Britannique. (1996). *Wildlife Act, RSBC 1996, c. 488*. Canada : BC Laws.

Decaudin, J.-M., et collaborateurs . (2009). *La communication interne : stratégies et techniques* (2e éd.). Paris : Dunod.

DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4e éd.). Sage.

Dokou, G. A. (2001). Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès [Communication]. *Xe Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)*, Québec, Canada.

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5e éd.). Sage.

Fischer, G.-N. (1996). *Les concepts fondamentaux de psychologie sociale*. Paris : Dunod.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer, 29*(1), 55–82.

Hair, J. F., et collaborateurs . (2019). *Multivariate data analysis* (8e éd.). Cengage Learning.

Hajjar, M.,. (2015). Accompagner. Dans *Dictionnaire pratique du travail social*. Dunod.

herif Rehan, E. (2021). *Business incubators as a mechanism for supporting small enterprises: A proposed model in the field of information technology* [Thèse de doctorat, Université Kasdi Merbah, Ouargla, Algérie].

Itzchakov, G., . (2022). How to foster perceived partner responsiveness: High-quality listening is key. *Social and Personality Psychology Compass, 16*(1).14-19.

Minniti, M., & Bygrave, W. D. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5–16. https://doi.org/10.1177/104225870102500301

Obeidat, A. (2006). *Business incubators as a mechanism to support small and medium-sized enterprises in the era of globalization* [Mémoire de master, Université Saad Dahlab, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Blida, Algérie].

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7e éd.). McGraw-Hill Education.

Papay, J., et collaborateurs . (s. d.). *Dictionnaire pratique du travail social*.

Rogers, C. R. (1957). *Active listening*. Industrial Relations Center, University of Chicago.

Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology, 21*(2), 95–103.

Rogers, C. R. (1996). *Le développement de la personne*. Paris : Dunod.

Sharma, R. L. (2015). Communication as the mainstay of entrepreneurial leadership: A conceptual framework. *Management Dynamics*.

Wasdani, K. P., . (2022). Business incubators: A need-heed gap analysis of technology-based enterprises. *Global Business Review*.