

IMPACT D'UN INCUBATEUR UNIVERSITAIRE SUR LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS ENTREPRENEURIALES AU MALI : CAS DE SUP' INCUB

Oumar BAH

Université Sup' Management, Mali

developpement@supmanagement.ml / obah8@yahoo.fr

&

Mamadou Habib DIALLO

Université Sup' Management, Mali

mhdiallo@supmanagement.ml

&

Adjimanne Nana N'GUETTIA YEBOUA

Université Sup' Management, Mali

yebouanana@gmail.com

Résumé : L'objet de cette **étude exploratoire** est de comprendre et de décrire les relations entre incubé et incubateur en milieu universitaire. Ceci, montrer comment les incubateurs universitaires tels que Sup'Incub à travers le processus d'incubation contribuent à faire une différence qualitative dans le succès des PME/PMI incubées. Aussi, l'on a utilisé une **méthodologie d'étude de cas**. Cette approche est justifiée car elle de répondre à la question, comment les incubateurs universitaires tels que Sup'Incub à travers le processus d'incubation contribuent à faire une différence qualitative dans le succès des PME/PMI incubées ? Cette étude a porté sur 10 entreprises incubées et suivi par Sup'Incub qui ont accepté de participer à l'enquête qui a duré de 12 mois. Les résultats suggèrent que les interactions entre les responsables des projets incubés dans les incubateurs universitaires doivent être gérées avec discernement. Les projets doivent être adéquatement sélectionnés car dans certains secteurs et types d'activités, la création de relations mutuellement bénéfiques est plus commode que dans d'autres secteurs. Lorsqu'il est difficile de développer des relations entre les projets incubés, alors le gestionnaire de l'incubateur doit se comporter comme un courtier. Le comportement actif de courtage peut faciliter la mise en relation des responsables de projets incubés conduisant à des avantages économiques tangibles.

Mots clés : Activités entrepreneuriales, Infrastructure universitaire, Incubateur universitaire, Start-up, Sup'Incub.

IMPACT OF AN INCUBATOR ON THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES IN A MALIAN PRIVATE UNIVERSITY: THE CASE OF SUP' INCUB

Abstract : The purpose of this exploratory study is to understand and describe the relationship between the incubatee and the incubator in a university setting. This is to show how university incubators such as Sup'Incub through the incubation process contribute to making a qualitative difference in the success of incubated SMEs. Also, a case study methodology was used. This approach is justified because it answers the question, how do university incubators such as Sup'Incub through the incubation process contribute to making a qualitative difference in the success of incubated SMEs/SMIs? This study focused on 10 companies incubated and monitored by Sup'Incub who agreed to participate in the 12-month survey. The results suggest that the interactions between the managers of projects incubated in university incubators must be managed carefully. Projects need to be appropriately selected because in some sectors and types of activity, the creation of mutually beneficial relationships is more convenient than in other sectors. Where it is difficult to develop relationships between incubated projects, then the incubator manager should act as a broker. Active brokering behaviour can facilitate the linking of incubated projects leading to tangible economic benefits.

Keywords: Entrepreneurial activities, University infrastructure, University incubator, Start-up, Sup' Incub.

IMPACTO DE UNA INCUBADORA UNIVERSITARIA EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES EN MALÍ: EL CASO DE SUP' INCUB

Resumen : El propósito de este estudio exploratorio es comprender y describir la relación entre el incubado y la incubadora en un entorno universitario. Se trata de mostrar cómo las incubadoras universitarias como Sup'Incub, a través del proceso de incubación, contribuyen a marcar una diferencia cualitativa en el éxito de las PYME incubadas. Por lo tanto, se utilizó una metodología de estudio de casos. Este enfoque se justifica porque responde a la pregunta: ¿cómo contribuyen las incubadoras universitarias como Sup'Incub, a través del proceso de incubación, a marcar una diferencia cualitativa en el éxito de las PYME incubadas? Este estudio se centró en 10 empresas incubadas y supervisadas por Sup'Incub que aceptaron participar en la encuesta de 12 meses. Los resultados sugieren que las interacciones entre los gestores de los proyectos incubados en las incubadoras universitarias deben gestionarse cuidadosamente. Los proyectos deben seleccionarse adecuadamente porque en algunos sectores y tipos de actividad, la creación de relaciones mutuamente beneficiosas es más conveniente que en otros sectores. Cuando sea difícil desarrollar relaciones entre los proyectos incubados, el gestor de la incubadora debe actuar como intermediario. Un comportamiento activo de intermediación puede facilitar la vinculación de los proyectos incubados, lo que se traduce en beneficios económicos tangibles.

Palabras clave: Actividades empresariales, Infraestructura universitaria, Incubadora universitaria, Start-up, Sup'Incub.

Introduction

Selon le Dictionnaire Robert, l'indicateur est un adjectif didactique ou un nom. D'une part, l'incubateur en tant qu'adjectif didactique fait référence, où s'opère l'incubation; comme la poche incubatrice des crustacés. D'autre part, l'incubateur en tant que nom peut être féminin (une couveuse) et masculin (en économie : une structure qui aide les jeunes entreprises en leur offrant formation, conseil et financement. L'incubateur d'entreprises ou couveuse ou pépinière d'entreprises, est une structure d'accompagnement à la création d'entreprise. Il apporte un soutien en matière de conseils et de financement¹.

Dans cette recherche, l'incubateur est un organisme d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprise. Il a pour mission principale d'assister les porteurs d'un projet innovant et technologique. Il existe deux types d'incubateurs². D'une part, les incubateurs s'adressant à des projets naissants. D'autre part, les incubateurs s'adressant aux entreprises en recherche de croissance voire de développement. Dans cette recherche, l'on s'intéresse à la première catégorie d'incubateurs. Mais indépendamment de la catégorie d'incubateurs, le mode d'admission est propre à chaque organisme³. Ainsi, il existe des incubateurs payants et gratuits⁴. Dans cette recherche, il est question des incubateurs gratuits en général et en particulier, d'un incubateur universitaire gratuit. L'incubateur objet de la recherche appartient à l'université privée intercontinentale Sup'Management; la dénomination de cet incubateur est : « Sup'Incub ». L'appellation Sup'Incub désigne dans cette recherche, l'incubateur de l'université privée Sup'Management.

Cette étude exploratoire a pour objet de comprendre et décrire la nature de la relation entre un incubateur universitaire, en occurrence Sup'Incub et les projets incubés. Elle répond à

¹ <https://www.lancetonidee.com>, consulté le lundi 23/08/2022 à 16h21.

² <https://www.journaldunet.fr/business>, consulté le lundi 23/08/2022 à 16h05.

³ <https://www.journaldunet.fr/business>, consulté le lundi 23/08/2022 à 16h13.

⁴ <https://www.lancetonidee.com>, consulté le lundi 23/08/2022 à 16h21.

la question suivante : « Comment les incubateurs universitaires tels que Sup'Incub à travers le processus d'incubation contribuent à faire une différence qualitative dans le succès des PME/PMI incubées ? » Le processus d'incubation est contingent et est composé de microprocessus, chacun avec ses propres normes, sa dynamique et ses étapes. Ainsi, cette étude vise l'objectif suivant : « Montrer comment les incubateurs universitaires tels que Sup'Incub à travers le processus d'incubation contribuent à faire une différence qualitative dans le succès des PME/PMI incubées. ».

1. La typologie des incubateurs universitaires

En général, les incubateurs universitaires sont plus aptes à fournir aux entrepreneurs (étudiantes et étudiants) qui veulent se lancer dans la création d'entreprise. Ils mettent à la disposition de ces entrepreneurs des espaces et des services de secrétariat, procure un environnement favorisant l'apprentissage, le réseautage et le soutien nécessaire tout au long du processus du démarrage de la nouvelle structure (Albert et Gaynor, 2001). De ce fait, les incubateurs universitaires augmentent les chances des nouvelles structures en création, raccourcissent le temps de lancement et réduit les coûts d'établissement. Un incubateur universitaire à succès est celui qui assure un démarrage rapide des entreprises qui deviennent de véritables créatrices de « valeur ajoutée », sur le long terme, après la période d'incubation. Plusieurs types d'incubateurs sont identifiés dans la littérature selon Simen & Nganafei, 2018, à savoir :

- Les incubateurs de développement socio-économique et local, qui sont davantage préoccupés par le développement socio-économique d'un territoire que par la croissance rapide et très rentable des structures créées ;
- **Les incubateurs universitaires ou scientifiques** dédiées aux PME/PMI de haute technologie et ayant pour but principal la valorisation des résultats de la recherche ;
- Les incubateurs, propriétés d'une entreprise, souvent utilisés pour développer l'esprit d'entreprise des employés;
- Les incubateurs privés de capital de risque qui visent principalement le profit en accélérant le démarrage d'entreprises technologiques principalement;
- Les incubateurs virtuels qui offre un soutien au sujet du financement, du marketing, de la gestion en général et un soutien technologique, le tout jumelé à un accès aux réseaux d'affaires (Albert, Bemasconi et Gaynor, 2002).

L'objectif de cette étude exploratoire est d'examiner la dynamique interne d'un incubateur universitaire (Sup'Incub) en utilisant comme triptyque : **Incubé - Université (incubateur) et Entreprises** comme parties prenantes. Ceci, afin de mettre en exergue les contributions d'un incubateur universitaire, en occurrence Sup'Incub à travers une conception organisationnelle et une stratégie pouvant influencer positivement la croissance et le succès de l'incubation dans le cadre universitaire malien.

Le Mali, à l'instar de nombreux pays africains s'est lancé dans des réformes structurelles et politiques favorisant la création d'entreprise, l'auto emploi, le soutien et le développement aux nouvelles entreprises (à travers l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali (API - Mali) par la mise en place d'un guichet unique permettant la création d'une entreprise au Mali en 72 heures). Selon Simen et Nganafei (2018), ces politiques visent à maintenir la croissance, le développement économique et social (par le biais de la création d'emplois surtout pour les jeunes, l'APEJ (Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes), le PROCEJ (Projet de Développement des Compétences Emploi Jeunes), le FACEJ (Fonds

d'Appui à la Création d'Entreprise par les Jeunes), l'Ambassade du Danemark au Mali, le consortium Plan - Bornefonden et Swisscontact, ...), la redistribution des revenus, l'innovation technologique des PME/PMI, ...).

Ces objectifs peuvent être atteints grâce aux différentes politiques de fourniture de services de soutien aux entreprises (PME/PMI) impliquant l'incubation des nouvelles entreprises (Ahmad, McGowan et Ingle, 2011).

La réussite de ces nouvelles entreprises dépend de nombreux facteurs, à savoir : l'idée, l'exécution de l'idée (business model, management, accompagnement), du contexte socio-économique, du contexte juridique, etc. Toutefois, le taux d'échecs des PME/PMI est très élevé en raison des risques incontrôlables associés à l'entrepreneuriat dans la phase de démarrage (Khelil, Smida et Zouaoui, 2012). Pour réduire ce taux, dans les économies émergentes, nous pensons que les prestations de services de soutien aux PME/PMI en démarrage sont importantes. *Dans ce contexte, les incubateurs et plus précisément les incubateurs universitaires sont considérés comme des instruments efficaces pour stimuler la création de nouvelles entreprises innovantes et des emplois fondés sur l'expression de la connaissance* (Simen et Nganafeï, 2018).

Cette étude exploratoire intéresse aux incubateurs universitaires ou scientifiques. L'incubation représente un processus social et managérial qui a pour objet de soutenir le développement de la création d'entreprises (Eshun, 2009). L'incubation universitaire concerne un réseau de personnes (Alumni) et d'organisations, incluant ses employés et ses conseillers, ses comités de direction et de soutien, ses incubés (étudiants et non étudiants), les professionnels, avocats, comptables et autres, faisant partie de son environnement, la communauté estudiantine, les organismes de soutien locaux, les organismes de financement, les investisseurs, les prêteurs et volontaires, les spécialistes intéressés par la vie de l'incubateur, tous prêts à y apporter une « valeur ajoutée » tout en contribuant au succès des entreprises concernées et de l'incubateur universitaire Sup'Incub.

Il faut signaler que les relations qui se développent dans le processus d'incubation sont déterminantes dans la réussite de la structure incubée et la survie de cette dernière est liée aux objectifs, à la structure et la stratégie de gestion d'incubation adoptée.

Il devient alors important de s'interroger sur la manière dont les incubateurs universitaires incubent afin de comprendre leur dynamique interne. Cela est d'autant important que les incubateurs universitaires ont une clientèle particulière qu'il faut accompagner : les chercheurs, les enseignants, les étudiants et souvent des particuliers qui n'ont pas naturellement les caractéristiques et les compétences d'entrepreneurs. Cet entrepreneur détient en lui la « valeur » de l'entreprise et qui est appelé à travailler avec différentes parties prenantes (clients, incubateurs, autres entreprises incubées...). Ce modèle est particulièrement utilisé pour les nouvelles technologies (Albert, Bemasconi et Gaynor, 2002; Simen et Nganafeï, 2018). L'utilisation des locaux et des laboratoires universitaires offre des outils et des équipements technologiques de pointe. Aussi, il serait difficile pour le créateur d'entreprise dans ces domaines de pouvoir s'en doter individuellement. De plus, l'horizon temporel des entreprises à hauts potentiels technologiques, qui se chiffre pratiquement en décennies, rend difficile la rentabilisation de tels outils et des équipements à court terme (Mélé, 2007). Cet article s'intéresse donc à un incubateur universitaire, celui de l'Ecole Supérieure de Management, de Commerce et d'Informatique, Sup'Management - Mali. Cet article tente de répondre à la question suivante : comment les incubateurs universitaires tels

que Sup'Incub à travers le processus d'incubation contribuent à faire une différence qualitative dans le succès des PME/PMI incubées ?

La réponse à cette question doit permettre de discuter de l'infrastructure, l'organisation et la stratégie permettant à un incubateur universitaire d'assurer le succès des entreprises incubées. Cette étude exploratoire se structure autour de quatre points. Dans un premier temps, les incubateurs universitaires à travers leur historique, leurs perspectives, et le processus d'incubation. Dans un deuxième temps, les choix méthodologiques opérés à travers une approche qualitative dans une logique interprétative. Dans un troisième temps, les implications managériales. Dans un quatrième et dernier temps, la discussion des résultats.

2. Revue de la littérature

De nombreux auteurs se sont intéressés aux incubateurs universitaires (Mian, 1994, 1996 ; 1997; Simen & Nganafei, 2018). Mian (1994, 1997) s'est intéressé à l'évaluation de l'efficacité des incubateurs universitaires. Il a également examiné le rôle de l'université dans la stimulation des clients (les chercheurs, les étudiants et autres) dans ces incubateurs. Il a proposé à l'issue de ses travaux un ensemble de variables pour évaluer l'efficacité des incubateurs universitaires. Il est important de noter que, Mian (1994, 1997) et, Simen & Nganafei (2018) ne se sont pas intéressés à l'évaluation de l'impact ou à la mise en évidence des attributs du modèle d'incubation ou des pratiques managériales des incubateurs universitaires. Par conséquent, ces auteurs n'ont pas examiné le processus interne d'incubation universitaire a reçu peu ou prou d'attention.

En outre, Autio & Kloftsen (1998) ont comparé les approches de gestion des incubateurs et ont mis en évidence un certain nombre de pratiques d'incubation communes (Simen & Nganafei, 2018). Ces auteurs ont utilisé une approche par l'étude de cas en étudiant deux incubateurs (dont un universitaire). Selon Autio & Kloftsen (1998), les pratiques d'incubation communes sont les suivantes : (i) une focalisation sur les besoins objectivement observables des entreprises ; (ii) un accent mis sur le soutien de la gestion sur mesure ; (iii) une exploitation de la synergie entre les entreprises et les milieux universitaires ; (iv) un engagement de haut niveau des structures participantes. Il est important de noter que, bien que l'identification de ces quatre pratiques managériales soit utile, celles-ci se présentent comme statiques et, par elles-mêmes, ne permettent pas de présenter une vision claire de la dynamique sociale interne de l'incubateur universitaire.

En outre, Lalkaka (2003) et Abetti & Rancourt (2006) se basant sur des études de cas, ont effectué une analyse de la situation spécifique des incubateurs universitaires. Ces auteurs ont essayé de mesurer l'impact des incubateurs universitaires sur le transfert de technologie et le développement socio-économique régional et ont semblé s'adresser aux décideurs politiques pour promouvoir le concept d'incubation d'entreprises (Simen & Nganafei, 2018). Il est important de noter que, peu de discussion a été notée dans la littérature sur la façon dont les incubateurs incubent en contexte national en général et en particulier, au Mali.

De plus, Lendner & Dowling (2007) ont mené une enquête exploratoire pour évaluer l'impact des incubateurs universitaires, de leurs structures organisationnelles et de leurs stratégies d'affaires sur le développement des entreprises incubées. Ces auteurs ne se sont donc pas intéressés à l'évaluation de l'impact ou à la mise en évidence des attributs du modèle d'incubation ou des pratiques managériales des incubateurs universitaires. Il est important de noter que, ces auteurs ne se sont pas intéressés à la manière dont les incubateurs incubent en contexte national en général et en particulier, au Mali.

De plus, Karatas-Ozkan et al. (2005) ont mené une recherche par l'étude de cas pour améliorer la compréhension de la formation et de la gestion efficace des incubateurs universitaires au Royaume-Uni. Ils ont mis en évidence, à partir d'entretiens avec les gestionnaires de quatre incubateurs, les contraintes contextuelles et les opportunités qui contribuent à façonner et à remanier les programmes d'incubation. Il est important de noter que, la faiblesse des travaux de Karatas-Ozkan et al. (2005) réside dans le fait qu'ils n'ont pas pris en compte la nature du processus interne d'incubation. Mais aussi, le contexte du Royaume-Uni, pays riche n'est pas le même des pays pauvres en général et en particulier, du Mali. Il est important de noter que les contextes de pays riches et pays pauvres sont différents aux plans culturels, économiques et socioéconomiques (Yeboua N'Guettia, 2021 :171). Le contexte d'étude de pays pauvres francophones de l'UEMOA à faible IDH et à faible taux d'alphabétisation des adultes (Yeboua N'Guettia, 2021 :162) auquel appartient le Mali est différent de celui du Royaume-Uni.

En outre, Mcadam & Mcadam (2008) ont exploré l'utilisation longitudinale des ressources uniques offertes par les incubateurs universitaires dans des PME/PMI incubées à différents stades de croissance. Ils ont permis de comprendre que le processus d'incubation n'est pas un processus statique ou un menu de services. La nature de l'incubation change selon : (i) les besoins variables en ressources des entreprises incubées sur la durée de la période d'incubation et (ii) l'entreprise incubée. Les entreprises informatiques ont des besoins en ressources différents avec des intensités/fréquences différentes de celles des PME/PMI.

Ainsi, la synthèse de la littérature montre que la plupart des travaux sont descriptifs et non explicatifs. Ce qui signifie que les chercheurs n'ont pas étudié le processus d'incubation en tant que tel (Simen et Nganafei, 2018). En outre, certains auteurs dont Hackett & Dilts (2004) et Simen & Nganafei (2018) notent que la plupart des cadres théoriques utilisés dans le passé, ne se sont pas véritablement intéressés à la nature de l'incubation qui est un processus social. Ce qui semble manquer est la théorie explicative décrivant les mécanismes sous-jacents sociaux ou autres (tels que financiers ou juridiques) qui permettent l'action et le comportement humain dans le contexte de l'incubation (Hackett & Dilts, 2004; Simen & Nganafei, 2018).

Par conséquent, une nouvelle approche est nécessaire qui cherche à comprendre la façon dont l'incubateur et l'entreprise cliente sont liés, ainsi que les processus internes qui facilitent l'activité d'incubation. Selon Rice (2002), les incubateurs et les entrepreneurs opèrent dans une « *dyade de co - production* » interdépendante où l'aide aux entreprises est coproduite entre le gestionnaire de l'incubateur et l'entreprise cliente. L'approche de Rice (2002) est assez intuitive, indiquant que la volonté de l'entrepreneur de participer à la coproduction de l'aide aux entreprises a une incidence sur les résultats du processus d'incubation. Cette coproduction mutuelle de l'aide à l'incubation est principalement motivée par la nature de la relation entre le gestionnaire de l'incubateur et l'entrepreneur. Dans la section suivante, la méthodologie utilisée est discutée, et la façon dont l'on a étudié les différents types de relations dans les cas sélectionnés et mis en évidence.

3. Matériels et méthodes

Incubateur universitaire : comment conceptualiser le processus d'incubation universitaire ?

Pour Mian (1997), l'objectif des incubateurs universitaires est d'appuyer la création et la croissance d'entreprises incubées au cours des années de démarrage par des contributions

à « *valeurs ajoutées* ». Cela n'est pas différent d'autres types d'incubateurs tels que les centres d'entreprises communautaires, les incubateurs de haute technologie à but non lucratif ou les incubateurs d'entreprise. De plus, une analyse descriptive des incubateurs universitaires mis en place dans différents pays du monde ne révèle pas de grandes différences en termes de ce qu'ils sont censés entreprendre et réaliser (Abettit & Rancourt, 2006 ; Mc Adam & Mc Adam, 2008 ; Schawartz & Hornych, 2008; Simen & Nganafei, 2018).

Comment le processus d'incubation universitaire a-t-il été conceptualisé ?

Quelle conceptualisation du couple « incubateur - incubation » : La recherche sur la relation entre les incubateurs et le processus d'incubation a commencé dans les années 1980 et s'est consacré essentiellement à la nomenclature des incubateurs ... (Simen & Nganafei, 2018). Depuis, un vaste corpus de connaissances s'est constitué pour permettre une meilleure compréhension de l'incubation (Hackett & Dilts, 2004 ; Phan et al., 2005). Pour ces auteurs, il manque de base théorique pour comprendre la raison d'être des incubateurs et les processus qui décrivent leur fonctionnement. Ainsi, les connaissances disponibles sur la relation « incubateur - incubation » se limite presque exclusivement à l'incubateur (Hackett & Dilts, 2004). Toutefois, Hannon & Chaplin (2003) pensent que l'attention est en train d'être porté de plus en plus sur le processus d'incubation. Cela parce que ce dernier peut être beaucoup plus critique et aboutir à une meilleure infrastructure d'incubation. Au niveau théorique, les chercheurs conceptualisent l'incubation de différentes façons. Ainsi, l'incubation est décrite dans la majeure partie des cas comme un processus de mentorat destiné à encourager les jeunes entreprises à croître rapidement dans un environnement « contrôlé », à les préparer à acquérir des compétences pour réduire les perspectives d'échec une fois qu'elles cessent d'être incubées (Campbell et al., 1985 ; Rice, 2002 ; Hackett & Dilts, 2007; Simen & Nganafei, 2018). D'autres auteurs la considère comme un processus de courtage dans lequel l'incubateur est un nœud dans un réseau plus large d'intervenants et d'institutions, permettant le flux de ressources à destination et en provenance des jeunes entrepreneurs et de créer une légitimité dans les transactions (Smilor, 1987 ; Markley & Mcnamara, 1995 ; Mcadam & Mcadam, 2006 ; Lendner & Dowling, 2007 ; Hansen et al., 2000 ; Simen & Nganafei, 2018). Ces conceptions reflètent la diversité des points de vue dans la conceptualisation du couple « incubateur - incubation ».

Dans cette étude exploratoire, nous allons adopter la définition de Simen & Nganafei (2018) de l'incubation ou le processus d'incubation comme « *une aide au développement offerte aux entreprises clientes par le biais de la gestion de l'incubateur à travers un ensemble de services tangibles tels que le coaching, le mentorat, le conseil, la motivation, l'évaluation technique et l'accès au réseau d'affaires* ». Cette définition exclut les ressources physiques des incubateurs et les services de soutien aux infrastructures tels qu'une réception commune, des services de messagerie, des installations informatiques ou un accès à internet.

4. Méthodologie

L'objet de cette étude exploratoire est de comprendre et de décrire la nature de la relation entre incubée et incubateur d'une part; d'autre part, entre incubée - incubateur et les autres parties prenantes du processus. Ceci, afin de mettre en évidence la dynamique d'incubation universitaire qui facilite l'activité d'incubation d'entreprises de hautes technologies. La méthodologie de l'étude de cas a été utilisée. Une approche méta-théorique fut adoptée car permettant le développement d'une conception inductive, reconnaissant les réalités multiples et mettant l'accent sur des analyses contextuelles détaillées utilisant une approche qualitative (Simen & Nganafei, 2018). Ainsi, en tant que forme interprétative et

inductive de la recherche (Hber & Snider, 2006), les études de cas explorent les significations de l'expérience et ne tentent pas de tester des hypothèses a priori. Au lieu de cela, le chercheur tente d'identifier des modèles et des thèmes importants dans les données collectées (Stake, 1995). Pour collecter les données, un incubateur universitaire a été sélectionné. Cet incubateur est situé dans l'enceinte de l'Ecole Supérieure de Management, de Commerce et d'Informatique, Sup'Management - Mali. C'est une structure d'accueil, d'accompagnement aux projets de création d'entreprise innovants en liaison avec des laboratoires de recherche et portés par des chercheurs, des étudiants ou des entrepreneurs. Dénommé Sup'Incub, il existe depuis plus de cinq (5) ans en tant que centre d'innovation, de connaissance et de transferts technologiques. Actuellement, dix (10) projets sont incubés et suivi par Sup'Incub dans le cadre du partenariat entre Sup'Management et le FACEJ (Fonds d'Appui à la Création d'Entreprise par les Jeunes).

4.1. Présentation du FACEJ

Le Fonds d'Appui à la Création d'Entreprise par les Jeunes (FACEJ) créé par l'Ambassade du Danemark est mis en œuvre par un gestionnaire de fonds (le consortium Plan - Bornefonden et Swisscontact), qui recrute un ensemble de « facilitateurs » (Incubateurs, ONG, Associations, bureaux d'études, etc.) intervenant dans les zones cibles du FACEJ et spécialisés dans l'accompagnement des jeunes dans la création et/ou le renforcement de leurs idées d'entreprise /entreprise existante. Ce Fonds a comme objectif « d'appuyer les jeunes sortant d'une formation technique, professionnelle ou supérieure à démarrer leur entreprise ». Deux effets directs sont attendus de cet objectif. D'une part, la création effective des micros ou petites entreprises par des jeunes hommes et femmes facilitée par un dispositif d'appui et de financement. D'autre part, la viabilité économique de ces entreprises. Le FACEJ vise les jeunes de dix-huit (18) à trente (30) ans sortant de centres de formation technique et professionnelle, à partir du niveau CAP jusqu'au niveau supérieur / universitaire, avec une ambition de lancer des projets d'entreprise valorisant des innovations. Le FACEJ cible également les jeunes entrepreneurs de dix-huit (18) à trente-cinq (35) ans déjà en activité et avec une potentialité de croissance d'entreprise. Les jeunes sont identifiés, formés, accompagnés et suivis par des « facilitateurs » sélectionnés par le Gestionnaire. Un suivi - accompagnement après financement est assuré par les facilitateurs pour ces jeunes créateurs et développeurs d'entreprises d'une manière dégressive selon le besoin individuel sur une période de dix-huit (18) mois pour les Start-up et douze (12) mois pour les entreprises en croissance, après le déblocage des financements. L'objectif global chiffré du FACEJ est la création de mille cent (1100) startups et l'accompagnement de trois cent trente (330) entreprises en croissance. Le projet cible 40% de jeunes entrepreneurs femmes. Le FACEJ a officiellement démarré le 15 février 2019 et s'étend sur une période de 3.5 ans. Il intervient actuellement dans le district de Bamako, la partie sud de la région de Sikasso (les cercles de Yanfolila, Bougouni, Kolondiéba et Sikasso), Ségou, Koutiala, et Tombouctou.

Il faut noter que dans le processus du FACEJ, Sup'Incub est considéré comme un facilitateur (incubateur universitaire). Les domaines concernés par le financement du FACEJ sont entre autres : l'informatique et les télécommunications, le transport et la logistique, l'assainissement et l'aménagement, le textile, l'habillement, la chaussure, l'imprimerie, l'énergie solaire ou l'énergie renouvelable, l'aviiculture et l'agro-business. Les dix (10) entreprises incubées et suivi par Sup'Incub ont accepté de participer à l'enquête qui a duré une année (12 mois). Le tableau 1 présente l'échantillon des entreprises incubées ayant

participées à l'enquête, la nature de leurs activités, de leur type d'occupation et de leur période d'incubation. Le responsable incubé et le responsable des relations publiques ont également participé à la recherche.

Le tableau 1 ci - après montre la constitution de l'échantillon ayant servi à la recherche.

Tableau 1 : Processus de sélection interne de Sup' Incub

	BENEFIAIRES	DOMAINES	FINANCEMENT	NOM ET PRENOMS	E-MAIL & NUMEROS DE TELEPHONE
1	KEITH CONSULTING	Informatique Télécommunications	Financé	M. Yousseuf KEITA	ykeita@consultingkeith.com 68 31 48 40
2	SAMA TELIMANI	Transport Logistique	Financé	M. Moctar DRAME	samatelimani@gmail.com 71 97 97 56
3	TOM TRUCKS	Transport Logistique	Financé	M. Mohamed TRAORE	tomtrucks mali@gmail.com 60 20 54 30
4	MALI PROPRES	Assainissement Aménagement	Financé	M. Gaoussou DOUMBIA	maliperformance223@gmail.com 66 74 77 03
5	LOYALTY BRACELET	Textile Habillement Chaussure	Financé	M. Alassane Alex TRAORE	traorealassane3838@gmail.com 63 53 44 19
6	LY'A SARL	Textile Habillement Chaussure	Financé	Mme. Aissata LY	aissataly396@gmail.com 76 08 43 40
7	LES EDITIONS DU SAVOIR	Imprimerie	Financé	M. Yousseuf KONATE	editionsdusavoir@gmail.com 7631 15 48
8	ASKIA SOLAR ENERGY	Energie Solaire	Financé	M. Alhousseini ABDOURHAMANE TOURE	atoure@askiasolarenergy.com 66 62 93 44
9	SOBAFES	Aviculture	Financé	Mme. Badji TOURE	badjitoure40@yahoo.fr 76 01 49 52
10	ARIA COMPANY	Aviculture	Financé	M. Aly DIALLO	alydapadiallo@hotmail.com 79 40 64 72

Source : Rapport annuel 2021 de Sup' Incub dans le cadre du projet FACEJ.

Cet échantillon est issu d'un processus de sélection qui comporte deux parts. D'une part, les appels à projets. Ceux-ci ont regroupé les finalistes des DUT de Finance - Comptabilité, de Marketing et Commerce International, de la Logistique et Transport et des Licences professionnelles de Finance Management, de Marketing Communication, de la Gestion Logistique et Transport, de la Gestion des Ressources Humaines ; faisant au départ du processus quarante (40) projets proposés.

D'autre part, les hackathons. Ceux-ci ont concerné uniquement les filières informatiques de Sup' Management, en occurrence, les étudiants en DUT Informatique de Gestion et en Licences en Ingénierie des Systèmes et Réseaux, en Ingénierie Informatique, en Méthode Informatique Appliquée à la Gestion et en Ingénierie des Réseaux, Sécurité et Télécoms, faisant au départ du processus un total de dix-sept (17) projets informatiques.

La compétition interne de Sup'Incub a primé trois (3) projets sur les cinquante-sept (57) ; le premier groupe a reçu un million (1 000 000 FCFA), le deuxième groupe a reçu cinq cent (500 000 FCFA) et le troisième groupe a reçu deux cent cinquante (250 000 FCFA).

C'est après la compétition interne de Sup'Management que les dix (10) projets ci-haut mentionnés ont été transmis au FACEJ.

4.2. *Approches utilisées pour la collecte des données*

Pour collecter les données nous avons utilisé trois approches ; - Observation non participante de la relation entre les éléments de la triptyque « *incubée - incubateur (université) - partie prenantes* ». Ceci, pour comprendre la dynamique relationnelle, le comportement en réseau, la politique de pouvoir et les stratégies collaboratives pour résoudre des problèmes (Simen & Nganafei, 2018). Des événements liés à l'incubation ont été observés. Ce sont les entrevues de sélection, la réunion de préincubation, la réunion entre l'entreprise incubée et plusieurs clients.

Les entretiens ont été menés avec les responsables des entreprises incubées et le responsable de Sup' Incub. Un total de dix (10) entretiens ont été réalisées, enregistrées et transcrites, chacune ayant durée en moyenne trente (30) minutes à une (1) heure. Un guide d'entretien a été fourni par le FACEJ. Les entretiens sont semi-structurés. Les entretiens ont commencé par des questions générales et ouvertes, et au fur et à mesure que l'entretien progresse, l'accent est mis sur les questions plus spécifiques. L'intention est de progresser dans l'entrevue tout en laissant l'interviewé raconter son « histoire ». L'on est conscient que l'histoire de la personne interviewée (incubée) peut ne pas être liée aux questions explorées (Patton, 1990 ; (Simen & Nganafei, 2018). Par exemple, un entrepreneur peut avoir beaucoup à dire sur la stratégie de pré-incubation de son entreprise et peu à dire sur les cas spécifiques d'interaction avec les parties prenantes et l'incubateur (Simen & Nganafei, 2018). Des données secondaires, sous forme de documents ont été également recueillies auprès du FACEJ et des incubées. L'analyse des données est l'une des composantes les moins développées de l'approche de l'étude de cas (Stake, 1995; Simen & Nganafei, 2018). Au cours de la phase d'analyse, le chercheur doit s'appuyer sur l'expérience et la littérature pour présenter les preuves de diverses manières, en utilisant diverses interprétations, car l'analyse statistique n'est pas nécessairement utilisée dans cette méthode (Yin, 2009 ; Simen & Nganafei, 2018). Le point de vue analytique dans les études de cas est sur le modèle général des variables dans un cas, en regardant les parties en relation avec l'ensemble. L'on a utilisé la technique de « Pattern Matching » qui est souvent utilisée dans la recherche d'études de cas (Simen & Nganafei, 2018).

Dans la première étape, les données textuelles ont été organisées sous les différents codes définis. La dernière étape a été l'organisation hiérarchique des codes, avec des groupes de codes similaires regroupés pour produire des codes plus généraux d'ordre supérieur. Ces codes de niveau supérieur donnaient un bon aperçu de la direction générale des entretiens (Simen & Nganafei, 2018), tandis que les codes d'ordre inférieur ont permis de faire des distinctions très fines dans le cas. La tâche finale a consisté à lire les transcriptions d'entrevues, les réflexions d'entrevues et les notes de journal et à extraire du texte pour le catalogage dans les différents codes définis (Simen & Nganafei, 2018). Cela a conduit à l'élaboration de nouveaux codes et à l'effondrement d'autres. Selon les recommandations de Yin, 2009 ; Simen & Nganafei, 2018), un certain nombre de stratégies ont été utilisées pour renforcer la fiabilité et la validité de la recherche. D'abord, la définition de l'unité d'analyse. Dans l'étude des incubateurs, plusieurs niveaux d'analyse ont été considérés dans le passé (Hackett & Dilts, 2004a pour une liste complète; Simen & Nganafei, 2018). Pour cette recherche, l'unité est la « *triade : incubée - incubateur (Sup' Incub) - FACEJ* ». La définition de la triade d'incubation en tant qu'instruments d'analyse permet de tracer les relations d'incubation individuelles entre « *incubateur (Sup' Incub) - incubées - FACEJ* » dans le temps, ainsi que les processus par lesquels elles évoluent. Dans un deuxième temps, pour assurer

la validité des constructions, Yin (2009) et Simen & Nganafei (2018) suggèrent d'utiliser plusieurs sources de données. Pour cette recherche, un certain nombre de méthodes ont été utilisées pour recueillir des données, y compris des entrevues en profondeur, l'observation non-participante et la documentation secondaire. Les données provenant de ces sources ont été triangulées et, d'un point de vue analytique, seuls les résultats présentés ont été corroborés par de multiples sources de données probantes Simen & Nganafei (2018). Compte tenu de l'objectif de cette étude exploratoire, qui est d'examiner la dynamique interne d'un incubateur universitaire (Sup' Incub) en utilisant comme triptyque : *Incubé - Université (incubateur) et Entreprises* comme parties prenantes. Cette étude exploratoire présente les données de cas organisées en trois thèmes. Ces thèmes soulignent l'importance d'un certain nombre de types différents de relations qui facilitent l'activité d'incubation interne de Sup'Incub.

4.3. *Processus de traitement des données*

Dans cette étude exploratoire, plusieurs documents ont été exploités (ouvrages généraux et spécifiques, thèses, mémoires universitaires, rapports, articles et communications scientifiques). Des ressources en ligne ont également été utilisées. Les données qualitatives collectées ont été traitées grâce à l'analyse de contenu thématique (Hounkoun, 2016 : 37 cité par Yeboua N'Guettia, 2021 :181). Une analyse de contenu, à la fois verticale (entretien par entretien) et transversale (inter-entretiens) est utilisée comme méthode de traitement des informations qualitatives (Mongi & Yassine, 2008 cité par Yeboua N'Guettia, 2021 :181).

L'exploration ne porte pas habituellement sur de grand échantillon, et s'appuie sur des mesures souvent « simples » (Evrard, Pras et Roux, 2003 : XIII cité par Yeboua N'Guettia, 2021 :186). L'interview en face à face est la méthode la plus efficace pour les enquêtes marketing en Afrique (Ouattara, 2003 cité par Yeboua N'Guettia, 2021 : 180). L'interview en face à face permet au chercheur de « s'investir de façon active », de mieux comprendre les « résultats émergents » (Huberman & Milles, 2010 : 25 cité par Yeboua N'Guettia, 2021 : 180).

5. Résultats de l'étude exploratoire

La perception de la performance de l'incubateur universitaire Sup'Incub par les entrepreneurs accompagnés dépend des ressources fournies et de la qualité du travail de l'équipe au sein de l'incubateur (Arlotto, Sahut et Teulon, 2012). C'est dire l'importance des relations « *Incubateur - Incubées* » dans la réussite de l'accompagnement/la facilitation. Les recherches menées par Evald & Bager (2008) et McAdam & Marlow (2007) soulignent le manque de travaux sur la qualité de la relation entre les incubateurs et les entrepreneurs dans le processus d'incubation. Ces relations concernent les incubateurs et les entreprises incubées, mais aussi les relations entre les entrepreneurs dans l'incubation (Simen & Nganafei, 2018).

5.1. *La nature de la relation « Incubateur - Incubée »*

La relation entre l'incubateur Sup'Incub et les projets incubés n'est pas exclusivement commerciale, même si après la sélection des projets des obligations légales et contractuelles pèsent sur chacune des parties. L'entrepreneur est fortement intéressé par le développement de son activité et son aboutissement ; l'incubateur Sup'Incub doit accompagner/faciliter le projet de la meilleure façon en fournissant les ressources et l'infrastructure pouvant garantir

la création effective et durable de l'entreprise incubée. « Depuis que mon projet a été sélectionné, avec l'aide de l'incubateur j'espère que mon entreprise verra le jour et que l'expérience durera longtemps après la période d'incubation à Sup' Incub » (entretien avec les Responsables des projets en Télécommunication et en assainissement). Le corpus de données a permis de dire que la nature de la relation entre l'entreprise incubée et l'incubateur Sup'Incub est très subjective. Cette relation concerne la manière dont les services proposés par Sup'Incub sont communiqués, transmis et signalés et va donc dépendre de la façon dont elles sont perçues, absorbées et acceptées par l'entreprise incubée en fonction de ses besoins. « Sup' Incub offre à ses incubés un ensemble de prestations : hébergement (si nécessaire), accueil, orientation, conseils, formation sur mesure, animation collective, appui en amont de la création et au démarrage de l'activité, suivi des incubés et l'insertion de l'incubé dans l'environnement professionnel », Mamadou Habib DIALLO, Directeur Général de Sup'Management.

La relation de l'incubateur avec les projets incubés suppose selon Simen & Nganafei (2018) : (i) un accord tacite avec des éléments de confidentialité ; (ii) une relation fondée sur la confiance, le professionnalisme et l'intimité de la relation ; (iii) l'immédiateté de l'intervention et la disponibilité des membres de Sup'Incub. Ces éléments permettent de définir la nature de la relation entre Sup'Incub et les projets incubés. La phase de soutien entrepreneurial est associée à des activités d'encadrement, de formation des porteurs de projets ainsi que de mise à disposition des moyens et de l'infrastructure nécessaire pour développer les entreprises incubées (Hackett et Dilts, 2004 ; Bergek et Norman, 2008 ; Simen & Nganafei, 2018). Pour le responsable de l'incubateur, cette phase combine des services techniques et logistiques ainsi que des activités de coaching, de conseil et de formation. Aussi, l'incubateur ne fournit pas seul les services pour accompagner les projets incubés. « Nous collaborons avec de nombreux organismes, tels que : l'API, le FACEJ, le PROCEJ, le FONIJ, l'APEJ, l'université Mohamed V de Casablanca, le réseau Sup' Management (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Fès, Gabon, Iles Maurice, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad), l'AEPES, l'AUF, les Alumnis de Sup'Management ..., pour faciliter le processus d'incubation/de facilitation », Mamadou Habib DIALLO, Directeur Général de Sup'Management. La coopération avec les organismes et d'autres incubateurs au Mali et dans la sous-région a permis l'accès à des ressources complémentaires afin d'améliorer les méthodes, les techniques ou les processus utilisés. Cela offre une flexibilité importante à l'incubateur à travers la mutualisation des ressources et des connaissances. Cette coopération a permis l'échange d'informations, de bonnes pratiques, de connaissances, d'expériences, de réseautage, d'aides réciproques (entre universités). Cette coopération offre un service complet et une meilleure qualité de l'accompagnement/la facilitation des entreprises incubées, de diminuer les coûts d'accompagnement/de facilitation et d'être plus compétent et efficace. Le corpus de données a permis de dire que la qualité de la relation « Incubateur - Incubée » détermine la nature, l'intensité et la fréquence, l'échelle, la portée, la sortie d'une cohorte de l'incubation.

5.2. *La nature de la relation « Incubée - Incubée » dans le processus d'incubation*

Dans cette partie de l'étude exploratoire, l'on s'efforce de mettre en exergue le rôle des contacts interpersonnels avec l'ensemble des projets incubés. Ces relations interpersonnelles servent à créer des opportunités pour des activités économiques des incubés (facilitation des activités de réseautage). La quantité des contacts interpersonnels entre les projets incubés peut affecter positivement ou négativement les attitudes, les

croyances et le comportement des entrepreneurs envers leurs propres façons de travailler, l'organisation de l'incubateur et leur capacité et leur volonté à s'engager avec d'autres partenaires évoluant dans le même secteur (Simen & Nganafei, 2018). Plus de contacts interpersonnels avec d'autres projets incubés fournit des occasions de partager des idées, des sentiments, des valeurs. Cela doit permettre de partager, de travailler ensemble pour un gain mutuel et de recevoir des niveaux élevés de rétroaction interpersonnelle. L'on peut également signaler que des contacts interpersonnels élevés avec d'autres entrepreneurs peuvent nuire à la qualité des relations et à la capacité des responsables de projets incubés à faire le tri entre la masse d'informations recueillies. Cela est due au manque de confidentialité, au temps et aux autres ressources nécessaires pour s'engager dans des activités qui ne leur profitent pas directement (Simen & Nganafei, 2018). Les incubateurs, surtout universitaires, pour améliorer les chances de succès du processus d'incubation encouragent la rencontre entre les responsables ayant des projets appartenant au même domaine d'activités. Cela peut améliorer la qualité des échanges entre les contacts interpersonnels des entrepreneurs. Cela parce qu'une base de projets incubés semblables doit permettre la mise en communs des ressources, doit favoriser le partage des connaissances et de l'expérience et le développement d'une communauté de partage ayant un but commun (Simen & Nganafei, 2018). Toutefois, les résultats permettent de remarquer que les contacts sont nombreux dans les hackathons (projets informatiques) alors que dans les appels à projet, il n'y en a pas assez. Pour un responsable, la raison réside dans le désir de protéger la « *propriété intellectuelle* » très sensible dans certain domaine, d'une part ; d'autre part, l'activité d'incubation ne nécessite pas de co-production entre les incubés; et surtout si elle est centrée sur la « *recherche et le développement* ».

Il est également nécessaire de signaler qu'au moment où les clients des incubés se sentent prêts à former des alliances commerciales, leur temps maximal mis dans l'incubateur est insuffisant. Peut-être faudra-t-il que les incubateurs réévaluent la période d'incubation de certains types projets incubés ? Il semble donc que les décideurs politiques doivent réévaluer leur point de vue sur les avantages offerts par les incubateurs de haute technologie spécialisés dans les campus universitaires (Simen & Nganafei, 2018). Faut-il accroître la collaboration dans certains domaines alors que dans d'autres les effets sont négligeables ?

5.3. *La nature de la relation dans le triptyque « Incubée - Incubateur - Incubée »*

Un des rôles des incubateurs dans son interaction avec les projets incubés est le rôle de l'organisation de l'incubateur en tant que courtier (Hughes et al., 2007). L'interaction avec les projets incubés doit s'améliorer si les incubateurs peuvent faciliter de façon pro-active le processus d'incubation en agissant en tant que tiers intermédiaire. L'incubateur, comme courtier, réalise des avantages économiques en reliant des acteurs éparpillés. Ainsi, l'on peut affirmer que la gestion des incubateurs universitaires joue un rôle déterminant en stimulant l'interaction entre les projets incubés et en comblant les lacunes dans les connaissances et l'expertise des responsables de projets incubés. Etant donné que l'incubateur est perçu par les responsables de projets comme « *digne de confiance et désintéressé* », il est en mesure de fournir de l'information entre les projets et de faciliter l'interaction entre les projets incubés (Simen et Nganafei, 2018). Burt (2004) suggère un certain nombre de niveaux qui correspondent parfaitement au rôle et au travail du responsable de l'incubateur universitaire. Le premier niveau de base est de sensibiliser les gens des deux côtés d'un trou structurel aux intérêts et aux difficultés les uns des autres. La synthèse devient le niveau avancé de courtage. L'on peut également tirer parti de la recherche empirique sur les «

clusters » pour faire valoir l'utilité de lier des projets incubés à des entités dissemblables (Simen et Nganafeï, 2018). Dans le contexte de l'incubateur étudié (Sup'Incub) et des projets incubés, le comportement actif de courtage par le gestionnaire de l'incubateur peut donc conduire à un certain nombre d'avantages potentiels : le lien entre les projets incubés peut potentiellement accroître l'impact de l'activité commerciale et la gestion de l'incubateur agissant comme un « intermédiaire » de confiance pour transférer les compétences, les connaissances et les meilleures pratiques (Simen et Nganafeï, 2018).

5.4. *Sup'Incub vers une théorie d'agence*

Le développement des activités d'incubation, de pépinière, **d'accompagnement / de facilitation et de recherche** ne sont toujours pas suffisant pour caser l'ensemble des étudiants de Sup' Management. C'est dans cette optique que Sup' Management a imaginé la théorie d'agence. Cette théorie d'agence consiste à internaliser et à formaliser l'ensemble des activités génératrices (AGR) de revenus des professeurs et des étudiants sous le label de Sup' Management. Ainsi, par cette formule de théorie des agences, Sup' Management est à même de toucher beaucoup plus de domaines d'activités différentes de ses activités conventionnelles ; et ce, en respectant la qualité de service de ces différentes activités sous le label Sup' Management. Ainsi, dans cette théorie d'agence, cinq (5) axes d'activités s'offrent à Sup' Management pour toucher et fédérer le plus grand nombre de professeurs, d'étudiants et de leurs familles sous son label à cinq branches. Ces cinq branches sont : **Sup' Dev, Sup' Com, Sup' Talent, Sup' Tech et Sup' Compta.**

a - Sup' Dev : La branche « Recherche et développement » de Sup' Management ayant en son sein des ressources humaines qualifiées sous la coupole de la direction de la Recherche tend à fédérer et à formaliser les PME/PMI des professeurs, étudiants et même des collaborateurs dans un objectif de créer au sein de l'établissement un bureau d'étude capable de conquérir des marchés internes (au Mali) externes (à l'extérieur du Mali), soit en participant aux appels d'offres, soit, de façon pro-active, en développant des rapports « *B to B* » avec les entreprises privées, les ONG et les services publics. Les activités phares se déclinent comme suit : (i) une étude de faisabilité, étude d'impacts environnemental et social ; (ii) des évaluations de projets, programmes et ONG ; (iii) de la conception, la mise en œuvre de projet axés sur la gouvernance, la démocratie et la citoyenneté ; (iv) un appui à la modernisation de la gouvernance des entreprises du secteur formel et informel.

b - Sup' Com : La branche « Marketing et Communication » de Sup' Management ayant en son sein des ressources humaines qualifiées tend à fédérer et à formaliser les PME/PMI des professeurs, étudiants et même des collaborateurs dans un objectif de convertir la DMC (Direction Marketing et Communication) en agence de Communication qui assume sa mission classique de communication interne et externe, mais qui conquiert aussi des marchés externes, soit en participant aux appels d'offres, soit, de façon proactive, en développant des rapport « *B to B* » avec les entreprises privées, les ONG et les services publics. Les activités phares se déclinent comme suit : (i) un audit de communication et élaboration de stratégies pour les acteurs privés et publics ; (ii) une conception et réalisation de films pour les ONG ; (iii) une conception, une mise à jour de site web (pour les Ministères, services publics, ONG) ; (iv) une organisation d'évènements (évènementielles) ; (v) une réalisation de sondages (politique, économique, sécurité, gouvernance, etc.).

c - Sup' Talent : La branche « Ressources Humaines » de Sup' Management ayant en son sein des ressources humaines qualifiées (des professeurs, des étudiants et des collaborateurs) tend à fédérer et à formaliser les PME/PMI dans un objectif de créer au sein

de l'établissement un bureau d'études capable de conquérir des marchés externes, soit en participant aux appels d'offres, soit, de façon proactive, en développant des rapport « *B to B* » avec les entreprises privées, les ONG et les services publics. Les activités phares se déclinent comme suit : (i) un placement et recrutement ; (ii) une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ; (iii) une élaboration des plans de formation pour les entreprises ; (iv) un outsourcing en GRH (gestion externalisée des RH) ; (v) une conception et vente des logiciels GRH ; (vi) un appui à la modernisation de la gouvernance des entreprises du secteur formel et informel.

d - Sup' Tech : La branche « Informatique » de Sup 'Management ayant en son sein des ressources humaines qualifiées tend à fédérer et à formaliser les PME/PMI des professeurs, étudiants et même des collaborateurs dans un objectif de convertir le département informatique en cabinet de prestation de services informatiques, qui assume sa mission classique de maintenance informatique, mais qui conquiert aussi des marchés externes, soit en participant aux appels d'offres, soit, de façon proactive, en développant des rapport « *B to B* » avec les entreprises privées, les ONG et les services publics. Les activités phares se déclinent comme suit : (i) un contrat de maintenance informatique /Service de sécurité informatique ; (ii) une conception d'applications / de logiciels informatiques pour les Ministères, les services publics , les ONG ; (iii) une conception /une maintenance de site web ; (iv) des solutions d'archivage ; (v) une e-gouvernance ; (vi) une acquisition d'un appareil de nouvelle génération de séquençage (NGS) avec des accessoires pour la surveillance moléculaire avancée.

e - Sup' Compta : La branche « Comptabilité » de Sup 'Management ayant en son sein des ressources humaines qualifiées (des professeurs, des étudiants et des collaborateurs) tend à fédérer et à formaliser les PME/PMI dans un objectif de convertir le département comptable en cabinet de prestation de services de comptabilité, qui assume sa mission classique de tenue de la comptabilité, mais qui conquiert aussi des marchés externes, soit en participant aux appels d'offre, soit, de façon proactive, en développant des rapport « *B to B* » avec les entreprises privées, les ONG et les services publics. Les activités phares se déclinent comme suit : (i) un contrat de tenue de la comptabilité ; (ii) des déclarations fiscales, un audit comptable et financier pour les PME/PMI, les Ministères, services publics, les ONG; etc.

Conclusion

Cette étude exploratoire a eu pour objectif de comprendre et décrire la nature de la relation entre un incubateur universitaire, en occurrence Sup'Incub et les projets incubés. Les résultats de cette étude exploratoire permettent d'avancer que, tout comme d'autres processus sociaux, la réussite du processus d'incubation universitaire est dépendante de la qualité des relations humaines entre les parties prenantes. Le processus d'incubation est contingent et est composé de microprocessus, chacun avec ses propres normes, sa dynamique et ses étapes. Les résultats montrent que les parties concernées par l'incubation universitaire développent une correspondance cognitive/relationnelle durable entre les parties prenantes. Ces résultats sont conformes à ceux de Rice (2002) et Simen et Nganafei (2018). La qualité de cette correspondance détermine l'échelle, la portée, la fréquence et l'efficacité du processus d'incubation. Comprendre pourquoi certains projets réussissent et d'autres pas, passe par la compréhension des facteurs qui conduisent à des liens plus durables « *Incubateur - Incubé* » et « *Incubé - Incubateur - Incubés* » (Simen et Nganafei, 2018). Les résultats montrent que le responsable de l'incubateur doit établir des relations de haute

qualité avec les projets incubés. Car sans la participation volontaire et active des responsables de projets incubés les mécanismes facilitant la co-production vont se dégrader. Cette étude exploratoire apporte des contributions au débat sur l'influence des « *économies d'agglomération* » et « *apprentissage collectif* » des entrepreneurs (aspect du capital social). Tout d'abord, cette étude exploratoire a mis en évidence, que l'interaction entre les projets incubés peut être de plusieurs types, et chacun de ces types d'interaction a un potentiel d'affecter positivement et négativement les attitudes, les croyances et le comportement des responsables de projets envers son travail, sa volonté de s'engager avec d'autres responsables de projets. Cela remet en question l'idée selon laquelle le capital social augmente automatiquement à la suite d'une augmentation des contacts interpersonnels des entrepreneurs. Une variété de facteurs psychologiques liés à l'expérience humaine, à la cognition et à la prise de décision doit être examinés afin de déterminer les idéaux susceptibles de favoriser le développement du capital social positif (Simen et Nganafei, 2018). Les résultats suggèrent également que les interactions entre les responsables des projets incubés dans les incubateurs universitaires doivent être gérées avec discernement. Les projets doivent être adéquatement sélectionnés car dans certains secteurs et types d'activités, la création de relations mutuellement bénéfiques est plus commode que dans d'autres secteurs. Lorsqu'il est difficile de développer des relations entre les projets incubés, alors le gestionnaire de l'incubateur doit se comporter comme un courtier. Le comportement actif de courtage peut faciliter la mise en relation des responsables de projets incubés conduisant à des avantages économiques tangibles (Simen et Nganafei, 2018). Les résultats de cette étude exploratoire démontrent que l'incubation peut apporter un certain nombre de contributions au développement des entreprises de haute technologie.

Ce travail de recherche apporte également des solutions et des idées à explorer pour améliorer l'accompagnement/la facilitation universitaire, accroître leur réussite, pérenniser leur activité, augmenter leur désir des incubés (étudiants, entrepreneurs et autres).

Bien que cette recherche comporte des résultats qui paraissent satisfaisants, ceux-ci doivent être interprétés à la lumière de quelques limites ce qui permet d'envisager des pistes de recherches futures. Parmi ces limites l'on peut relever celle liée à la taille de l'échantillon, d'une part. Cela peut soulever la question de la représentativité ou de la validité externe. Cette question de validité ramène très souvent les chercheurs dans un débat de positionnement épistémologique. D'autre part, l'on n'a pas utilisé les outils statistiques de seconde génération pour l'analyse de contenu lexicale avec les « logiciels NVIVO ou Sphinx plus » (Houkoun, 2016 : 46 cité par Yeboua N'Guettia, 2021 :186).

Références Bibliographiques spécifiques

- ABETTI. P. A., & RANCOURT. C. F., (2006), « *University incubators as agents for technology transfer and economic growth: case studies in USA, Ukraine and Finland* »; In International Journal of Technology Transfer & Commercialisation, Vol. 5 No. 4, pp. 308 - 37.
- AHMAD. A. J., Mc GOWAN. P., & INGLE. S., (2011), « *Relationships matter: case study of a university campus incubator* »; In International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 17(6), 626-644. doi:10.1108/13552551111174701.
- ALBERT. P., & GAYNOR. L., (2001), « *Incubators, Growing Up Moving Out: A Review of the Literature* »; CERAM Sophia Antipolis, Nice, 53 p.
- ALBERT. P., BEMASCONI. M., & GAYNOR. L., (2002), « *Les incubateurs. Emergence d'une nouvelle industrie* », Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris, 96 p.
- ARLOTTO. J., SAHUT. J - M., & TEULON. F., (2012), « *Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ?* », In Gestion 2000, 6/2012 (Volume 29), p. 31 - 43. URL: <http://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-6-page-31.htm>. DOI :10.3917/g2000.296.0031.
- AUGUST - HANNON. P. D., & CHAPLIN. P., (2003), « *Are incubators good for business? Understanding incubation practice - the challenges for policy* », In Environment and Planning C: Government and Policy, Vol. 21 No. 6, pp. 861 - 881.
- AUTIO. E., & KLOFTSEN. M., (1998), « *A comparative study of two European business incubators* », In Journal of Small Business Management, Vol. 36 No. 1, pp. 30 - 43.
- BAUM. J. A. C., CALABRESE. T., & SILVERMAN. B. S., (2000), « *Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology* », In Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 267 - 94.
- BERGER - DOUCE. S., (2005), « *L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire - Le point de vue critique d'un créateur* », Actes du 4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 24 et 25 novembre, Paris, France.
- BERGER - DOUCE. S., & SCHMITT C., (2004), « *Entrepreneuriat et incubateurs universitaires : une relation en quête de sens* », 3^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon, 31 mars et 1er avril 2004. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/281302077>.
- BOUDARBAT. B., & MBAYE A. A., (2020), « *Développement économique et emploi en Afrique francophone : l'entrepreneuriat comme moyen de réalisation* », Identifiants : Canadiana (livre imprimé) 2020007220X, Canadiana (livre numérique) 20200072218, ISBN 9782760642027, ISBN 9782760642034 (PDF), ISBN 9782760642041 (EPUB) ; Vedettes -matière : RVM: Entrepreneuriat - Afrique francophone. RVM : Jeunesse - Travail - Afrique francophone. RVM: Incubateurs d'entreprises - Afrique francophone. Classification: LCC HD2346.A37 D48 2020, CDD 338/.04096-dc23; Dépôt légal : 1er trimestre 2020, Bibliothèque et Archives nationales du Québec © Les Presses de l'Université de Montréal, 2020.
- BAUERNSCHUSTER. S., FALCK. O., & HEBLICH. S., (2010), « *Social capital access and entrepreneurship* », In Journal of Economic Behavior & Organization, 76(3), pp 821 - 833.
- BENGT. J., & ANDERS. N., (1989), « *Community entrepreneurs: networking for local development. Entrepreneurship and Regional Development.* », An international journal, 1(1), 3-19.

- BURT. R. S., (2016), « *Structural holes and good ideas* », In the American Journal of Sociology, Vol. 110 No. 2, pp. 349 - 99.
- CROCE. F., (2004), « *Entrepreneuriat féminin autochtone: de l'intention entrepreneuriale au démarrage d'entreprise. Les apports de la théorie des réseaux sociaux.* », 13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME2016), Conference Paper · October 2016 All content following this page was uploaded by Francesca Croce on 26 March 2019.
- DUPONT. M., (Aout 2015), « *Accompagnement et entrepreneuriat par nécessité : étude sur l'inadéquation des dispositifs actuels, critique des dysfonctionnements et proposition d'un nouveau cadre de réflexion.* », Mémoire de thèse, programme de Master 2 « Audit - Finance d'entreprise », Ecole de Management de Normandie, Campus du Havre, Tuteur : Travail encadré par Nazik FADIL, Enseignant - Chercheur. Date de dépôt : 02 septembre 2015.
- ESHUN Jr., (2009), « *Business Incubation as Strategy. Business Strategy Series* », In Emerald Group Publishing Limited, 10(3), 156 - 166.
- EVALD. M. R., & BAGER. T., (2008), « *Managing venture team relationships in corporate incubators: a case study of network dynamics and political rivalry in a high-tech incubator*», In International Entrepreneurship Management Journal, Vol. 4, pp. 349 - 64.
- HACKETT. S. M., & DILTS. D. M., (2004a), « *A systematic review of business incubation research*», In Journal of Technology Transfer, Vol. 29 No. 1, p. 55.
- HACKETT. S. M., & DILTS. D. M., (2004b), « *A real options-driven theory of business incubation* », In Journal of Technology Transfer, Vol. 29, pp. 41 - 54.
- HACKETT. S. M., & DILTS. D. M., (2007), « *Inside the black box of business incubation: Study Bscale assessment, model refinement, and incubation outcomes* », The Journal of Technology Transfer, Vol. 29, pp. 41 - 54.
- HUGHES. M., IRELAND. R. D., & MORGAN. R. E., (2007), « *Stimulating dynamic value: social capital and business incubation as a pathway to competitive success* », In Long Range Planning, Vol. 40 No. 2, p. 154.
- HUSSON. J., SCHMITT. C., & MAJDOULINE I., (2010), « *Entrepreneurship training in technologic university by modeling* », 8th International Conference of Modeling and Simulation - MOSIM'10 - May 10-12, 2010 - Hammamet - Tunisia "Evaluation and optimization of innovative production systems of goods and services" Conference Paper: January 2010 DOI: 10.13140/2.1.4206.2085.
- KARATAS - OZKAN. M., MURPHY. W. D., & RAE. D., (2005), « *University incubators in the UK* », In International Journal of Entrepreneurship & Innovation, Vol. 6 No. 1, pp. 41 - 51.
- KHELIL. N., SMIDA. A., & ZOUAOU. M., (2012), « *Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène* », In Revue de l'Entrepreneuriat, vol.11, n°1, pp. 39 - 72.
- KRUEGER. N., REILLY. M. D., & CARSRUD. A., (2000), « *Competing models of entrepreneurial intentions* », In Journal of Business Venturing, 15(5-6), pp 411 - 432.
- LALKAKA. R., (2003), « *Business incubators in developing countries: characteristics and performance* », In International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 3 Nos 1/2, pp. 31 - 55.
- LEVY - TADJINE, T., SU. Z., (2013), « *Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux* », Paris, L'harmattan.

- LENDNER. C., & DOWLING. M., (2007), « *The organizational structure of university business incubators and their impact on the success of start-ups: an international study* », International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management, Vol. 7 No. 6, pp. 541 - 555.
- Mc ADAM. M., & Mc ADAM. R., (2006), « *The networked incubator: the role and operation of entrepreneurial networking with the university science park incubator (USI)* », International Journal of Entrepreneurship & Innovation, Vol. 7 No. 2, pp. 87 - 97.
- Mc ADAM. M., & Mc ADAM. R., (2008), « *High tech start-ups in university science park incubators: the relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources* », In Technovation, Vol. 28 No. 5, pp. 277 - 290.
- Mc ADAM. M., & MARLOW. S., (2007), « *Building futures or stealing secrets? Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators* », In International Small Business Journal, Vol. 25 No. 4, pp. 361 - 382.
- MÊLÉ. N., (2007), « *L'évaluation du potentiel de management des porteurs de projet de PME technologiques par les investisseurs de capital de risque lors du premier contact* », MBA, Université du Québec à Trois - Rivières, Trois - Rivières, 235 pages.
- MIAN. S. A., (1994a), « *Are university technology incubators providing a milieu for technology - based entrepreneurship?* », In Technology Management, Vol. 1 No. 3, pp. 86 - 93.
- MIAN. S. A., (1994b), « *US university-sponsored technology incubators: an overview of management, policies and performance* », In Technovation, Vol. 14 No. 8, pp. 515 - 528.
- MIAN. S. A., (1996), « *Assessing value-added contributions of technology business incubators to their tenants* », In Research Policy, Vol. 25, pp. 325 - 335.
- MIAN. S. A., (1997), « *Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework* », In Journal of Business Venturing, Vol. 12 No. 4, pp. 251 - 340.
- PIROLO. L., & PRESUTTI. M., (2010), « *The Impact of Social Capital on the Start - ups' Performance Growth* », In Journal of Small Business Management, 48(2), 197 - 227.
- RICE. M. P., (2002), « *Co - production of business assistance in business incubators: an exploratory study* », Journal of Business Venturing, Vol. 17, pp. 163 - 187.
- RICHOMME - HUET. K., & D'ANDRIA. A., (2013). « *L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs* », In Management international / International Management / Gestión Internacional, 17(3) pp 100 - 111.
- SAPORTA. B., & VERSTRAETE. T., (2000), « *Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises* », In Gestion 2000, n°3, mai - juin, pp. 97 - 121.
- SCHMITT. C., & BAYAD M., (2003), « *Entrepreneurship and university: reflections on the role of university incubators* », IAMOT, 13 - 15 may.
- SEQUEIRA. J., MUELLER. S., & MCGEE. J., (2007), « *The influence of social ties and self-efficacy in forming entrepreneurial intentions and motivating nascent behavior* », In Journal of Developmental Entrepreneurship, 12(3) pp 275 - 293.
- SIEGEL. D., (2006), « *Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ?* », In Revue des Sciences de gestion, 3(219), pp 35 - 44.
- SIMEN. S. F., & NGANAFEI. G. S., (2018), « *Comment influencer positivement le succès des incubateurs universitaires de start-up technologiques ?* », 6^e édition des journées SERGE, Dakar, du 26 - 28 avril 2018.
- VERSTRAETE. T., (dir), (2003), « *La création d'entreprise par les chercheurs du secteur public : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n°99-587 du 12 juillet 1999*», Rapport ADREG - CLAREE pour le CNRS, janvier 2003.

- VERSTRAETE. T., (2000), « *Les universités et l'entrepreneuriat, document de travail* », septembre 2000, document de travail, http://asso.nordnet.fr/adreg/univ_entrep.PDF.
- WILLOT. D., (2003), « *Le Plan pour l'Innovation* », In *Industries*, n°86, mai, pp.11 - 19.
- YEBOUA N'GUETTIA N.A.M (2021), « *Etude exploratoire des préférences similaires des dirigeants et étudiants de la grande école privée (GEP) en Côte d'Ivoire* », RIGE, Série A, Gestion Vol. 6 n°10, Juillet 2021, pp. 169-198.