



## **ATELIER THEMATIQUE : N°3 - TRANSFORMATION DU TRAVAIL ET EVOLUTION DES METIERS**

### **TITRE DE LA COMMUNICATION :**

*Entrepreneuriat et incubateurs d'entreprises au sein des universités. Cas du Sénégal*

### **AUTEUR.ES :**

Boubacar BASSE<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal – [bbasse@univ-zig.sn](mailto:bbasse@univ-zig.sn)

### **RÉSUMÉ :** (1 000 à 1 200 caractères, espaces compris)

L'incubateur d'entreprise s'avère être une solution « idéale » pour enrayer le phénomène de la mortalité prématurée des PME. C'est dans cette perspective que s'inscrit la mise en place, au sein des campus universitaires, d'incubateurs et de pépinières d'entreprises qui seront à l'avenir des lieux de création de nouvelles techniques, de nouveaux produits, de nouvelles entreprises. Etant donc des structures d'accompagnement en soutien aux entrepreneurs, les incubateurs se proposent de fournir des prestations en terme d'assistance administrative, de mise en réseau, d'installation et de soutien d'affaires en management, marketing, finance et comptabilité... En s'appuyant sur une méthodologie de recherche qualitative exploratoire au moyen d'entretiens semi-directifs, notre recherche confirme le rôle catalyseur de l'incubateur à travers l'impact de l'accompagnement sur l'acte d'entreprendre. Néanmoins, des manquements subsistent dans l'accompagnement. D'où la nécessité de s'entendre sur un modèle performant d'incubateur d'entreprise issu d'un processus de benchmarking universitaire francophone grâce aux possibilités ouvertes par la diplomatie scientifique.

### **MOTS CLÉS :** (de 3 à 6 mots clés en français)

Incubateur, entrepreneuriat, accompagnement, université, fertilisation croisée

### **TEXTE PRINCIPAL DE LA COMMUNICATION :** (10 000 à 15 000 caractères, espaces compris)

#### **Introduction**

Le soutien à la création d'entreprises est plus que jamais une préoccupation des pouvoirs publics de nombreux pays africains confrontés au problème endémique du chômage des jeunes. Au Sénégal, si plus de la moitié des entreprises légalement constituées disparaissent avant même de fêter leur premier anniversaire, on peut alors comprendre pourquoi le pays peine – t- il à faire des entreprises innovantes un levier de développement économique? L'accompagnement entrepreneurial est alors d'autant plus nécessaire que le processus de création d'entreprises demeure un pari à hauts risques. Ainsi, à l'image d'autres pays africains, le Sénégal a mis en œuvre des politiques publiques coordonnées permettant d'accompagner et de développer l'entrepreneuriat notamment des diplômés de l'enseignement supérieur dans les domaines scientifiques de la chimie, l'agroforesterie, les énergies renouvelables, la physique, l'agroalimentaire... La fertilisation croisée à partir des échanges entre la recherche, l'enseignement supérieur et les entreprises étant source d'innovations de produits et de processus. En retenant l'hypothèse qu'à l'origine, l'absence d'assistance et la non disponibilité des mesures d'accompagnement figurent parmi les causes, l'incubateur d'entreprise semble être une solution « idéale » pour enrayer le phénomène

de la mortalité prématurée des PME. C'est dans cette perspective que s'inscrit la mise en place, au sein des campus universitaires, d'incubateurs et de pépinières d'entreprises qui seront à l'avenir des lieux de création de nouvelles techniques, de nouveaux produits, de nouvelles entreprises. Etant des structures d'accompagnement en soutien aux entrepreneurs, les incubateurs se proposent de fournir des prestations en terme d'assistance administrative, de mise en réseau, d'installation et de soutien d'affaires en management, marketing, finance et comptabilité... (Allen & Mc Cluskey, 1986, Smilor, 1987). Au Sénégal, terrain de notre recherche, les études sur les incubateurs se font désirer. Il n'en demeure pas moins que les incubateurs d'entreprises au sein des universités connaissent des fortunes diverses en matière de stratégies d'accompagnement et de pratiques d'incubation. En de pareilles circonstances, quel est le modèle « idéal » d'incubateur pouvant optimiser les indicateurs de mesure de la performance ? Quelle est alors la pertinence de l'offre de services d'accompagnement au regard des besoins des entrepreneurs ? L'objectif de cette communication est donc de proposer, à la lumière des diverses expériences empiriques et de pratiques d'incubation en cours dans l'espace francophone, une analyse de l'efficacité des incubateurs au sein des universités du Sénégal. Se faisant, quelles politiques publiques mettre en œuvre pour renforcer ces espaces et favoriser l'émergence de savoir-faire qui génèrent l'innovation ? Comment cette innovation inclusive est-elle au service de l'emploi ? Quels sont les indicateurs pertinents de mesure de la performance des incubateurs ? Quelles sont les modalités organisationnelles et décisionnelles suivant lesquelles les innovations se développeront ? Quels sont les réajustements éventuels à préconiser afin d'optimiser l'accompagnement entrepreneurial ? Quel est son impact dans les territoires des entreprises incubées ? Après avoir présenté le contexte socioéconomique dans la première partie, nous passons en revue le cadre théorique axé essentiellement sur l'apport de la théorie des ressources et des compétences à l'accompagnement entrepreneurial. Le caractère collectif et social des apprentissages effectués dans le cadre d'un accompagnement (Teece et al. 2002; Wenger et al. 2002) est ici apprécié comme une ressource au sens de la théorie des ressources. Il est aussi fait appel à l'approche par les compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990) et par les capacités dynamiques (Pisano, G., Shuen, A. et Teece, D, 1997 ; Wheeler, B. C., 2002). Dans une deuxième partie, nous présentons la méthodologie de recherche qualitative exploratoire. La troisième partie est consacrée aux résultats et à la discussion sous l'angle de la revue de littérature.

## **1. L'accompagnement entrepreneurial**

### **1.1. Le contexte socioéconomique**

Il existe au Sénégal une quinzaine d'incubateurs dont quatre (4) au sein des universités publiques (Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Université Assane Seck de Ziguinchor, Université Gaston Berger de Saint Louis et Université de Thiès). Ils se proposent de mieux tirer parti des effets multiplicateurs de leurs interventions en termes d'aide à la création d'emplois, d'accès au financement, de réseautage... et d'impact social. La mission ainsi dévolue aux incubateurs découle d'une identification des opportunités et des défis auxquels sont confrontées les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) au Sénégal, y compris dans l'écosystème de soutien entrepreneurial et l'environnement des affaires. En référence au taux de mortalité élevé des entreprises au Sénégal qui s'établit à plus de 60 % avant leur premier anniversaire (ANDS, 2017), il importe de mieux comprendre l'importance du système de soutien à l'entrepreneuriat et comment l'environnement d'accueil contribue au développement des entreprises. D'autant plus que les entreprises accompagnées ont un taux de survie plus important que celles qui ne le sont pas (CSES, 2002; Paturel & Masmoudi, 2005). En somme, l'importance des incubateurs, notamment scientifiques, réside dans leur contribution à l'émergence d'un entrepreneuriat étudiant dans un contexte de chômage endémique des diplômés de l'enseignement supérieur.

### **1.2. Une diversité des modes d'incubation**

Le cadre théorique est axé essentiellement sur l'apport de la théorie des ressources, au sens de Wernerfelt (1984), Barney (1991) et Conner, 1991), à l'accompagnement entrepreneurial. Cette théorie a permis le développement de différentes approches comme les capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007) ainsi que l'approche par les compétences (Prahalad et Hamel, 1990). En mettant en avant l'importance de l'intégration de la connaissance, l'approche basée sur les capacités dynamiques montre que d'une l'entreprise n'est pas le résultat d'un empilage de ressources, mais bien celui de la capacité d'en tirer parti à partir des agencements efficaces que l'organisation est capable de mettre sur place afin d'exploiter les ressources dont elle dispose (Coriat et Weinstein, 2010). C'est ce qui fait dire à Métails (2004) que « la valeur d'une ressource dépasse la valeur de marché de ses composantes, la plus-value étant apportée par l'entreprise, définie en termes de cohésion et d'expérience ». En faisant la distinction entre ressources tangibles (ressources humaines, capacités financières, équipements) et intangibles (savoir-faire des salariés, modes de traitement de l'information, réputation), Grant (1991) montre que les premières sont donc aisées à évaluer du fait de leur existence physique. Quant aux ressources immatérielles, elles peuvent faire l'objet d'une estimation par la différence entre la valeur de marché d'une entreprise et la valeur nette comptable de ses actifs. En proposant un modèle intégrateur fondé sur une distinction entre les facteurs internes (expérience, pratiques de sélection, services fournis et relationnel) et externes (caractéristiques du projet, capital humain et facteurs environnementaux) de la performance, Vedel et Stephany (2010) proposent une lecture stimulante de l'accompagnement entrepreneurial en distinguant les approches normatives, tournées vers la mise

en évidence des meilleures pratiques, et les approches positives, ancrées dans un questionnement théorique autour du processus d'incubation

### **1.3. Les indicateurs de performance des incubateurs**

La sélection des ressources humaines revêt une importance capitale dès lors qu'elles font fonctionner l'incubateur en contribuant à développer de nouvelles méthodologies. Cette posture s'inscrit en droite ligne des capacités dynamiques définies par Teece et al. (1997) comme « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante ». (p.516). C'est à ce niveau où l'on peut observer les principales différences entre incubateurs, notamment dans la manière d'accompagner les incubés et de gérer le processus d'incubation. Une autre caractéristique importante d'un incubateur reste l'articulation d'un réseau relationnel étendu et de divers partenaires clés, aussi bien publics que privés. Au regard de l'insuffisance des ressources propres, le fonctionnement en réseau fondé sur la diversité des partenaires est particulièrement nécessaire pour un incubateur dans une perspective d'enrichir la proposition de valeur.

## **2. Méthodologie de recherche qualitative**

Notre présente recherche s'appuie sur une approche qualitative au moyen d'entretiens semi-directifs. Un échantillon de vingt-trois répondants a été retenu (dix-neuf entrepreneurs « incubés » et quatre responsables d'incubateurs) variés en termes d'origine universitaire, de secteurs d'activités des projets, de niveau d'instruction, de régions (Miles et Huberman, 2003). L'effet de saturation a été atteint après la réalisation des vingt-trois entretiens qui ont généré des verbatim extrêmement riches. Ainsi, deux guides d'entretien ont été élaborés : l'un pour les entrepreneurs « incubés » et l'autre pour les responsables d'incubateur. L'analyse des verbatim épouse une démarche interprétative (Holbrook et O'Shaughnessy, 1988; Sherry, 1991) pour comprendre les sous-jacents des pratiques d'incubation ainsi que les significations qui leur sont attribuées.

## **3. Résultats et discussion**

### **3.1. Les services offerts**

« *L'accompagnement est assez diversifié en terme d'assistance pour la formalisation de notre entreprise afin de pouvoir soumissionner à des appels d'offres de marchés publics ou privés. Il y a aussi l'aide à la recherche de financement et de partenaires pour les débouchés..* » (Ind 4, entrepreneur). Pour l'essentiel des incubateurs étudiés, les services proposés sont :

- Services de secrétariat, d'administration, réseautage, aide dans les démarches administratives
- Réalisations de diagnostics locaux, insertion locale, formations, expérimentation sociale,
- Appui à la rédaction de projets, appui à la rédaction d'appels d'offres, entretien du réseau de partenaires...

Une analyse multidimensionnelle des compétences, au sens de Le Boterf (2000) et Dejoux (2002), montre une répartition des services offerts en termes de compétences à acquérir aux différents niveaux: individuel (le créateur), collectif (l'équipe) et organisationnel (l'avantage concurrentiel de l'entreprise). Il faut dès lors prendre en compte à la fois les attributs du / des créateur(s), de son / leur équipe, puis de l'entreprise à part entière à travers son positionnement sur le marché.

### **3.2. Les manquements « constatés »**

Le processus d'incubation est ici perçu comme un processus d'apprentissage par lequel un porteur de projet mobilise des ressources et développe des compétences pour la création d'une activité à valeur ajoutée. Tout au long de ce processus, l'entrepreneur développe des compétences entrepreneuriales transversales, nouvelles ou accrues ainsi qu'une meilleure employabilité. Il n'en demeure pas moins qu'il subsiste, dans les déclarations de nos répondants, des besoins non satisfaits de façon récurrente, relativement à

- L'accès à des financements adaptés et à des services bancaires
- L'offre des formations spécialisées
- Aide à la commercialisation (surtout à l'export)
- Relations personnalisées, relations de long terme, et visites régulières
- Absence de spécialistes du marketing et de collaboration avec l'équipe pédagogique de l'université

« *On voit bien que l'incubateur est limité. Il ne peut pas nous financer ou nous procurer un financement adapté à notre situation comme le capital-risque...Pour pouvoir accéder aux marchés étrangers, nous ne sommes pas assez outillés...* » (Ind 2, entrepreneur)

Dans l'ensemble, si nos résultats confortent la théorie des ressources dans une perspective de valorisation des apprentissages au sein des incubateurs, celles-ci n'ont d'importance que par leur insertion dans un agencement qui va en déterminer l'utilité. « Autrement dit, il existe entre les deux sortes de ressources, le personnel et les ressources matérielles, une interaction qui influence les services que la firme peut retirer de chacune d'entre elles » (Koenig, 1999 ; p.201310). Aussi, pour expliquer le succès entrepreneurial par le biais des « qualités » de

l'entrepreneur, Gartner, (1988) considère ce qu'il fait, et non plus ce qu'il est. D'autres auteurs abondent dans le même sens pour soutenir que l'incapacité à identifier des opportunités d'affaires (Vesper 1989) et à mobiliser des ressources en réseau (Aldrich et al., 1987) constituent des causes sérieuses d'échec entrepreneurial.

En définitive, les possibilités ouvertes par les capacités dynamiques incluent des activités de recherche de nouvelles idées et méthodes, de comparaison des pratiques de l'entreprise avec les meilleures pratiques de l'industrie, d'évaluation des pratiques d'autres industries et l'expérimentation (Marcus et Anderson, 2006).

#### **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES : (5 références maximum)**

- Cuzin R. et A. Fayolle A., 2004, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 210, 77-88
- Laviolette E.M. et Loué C., 2006, « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », 8<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), Fribourg, 24-27 octobre
- Le Boterf, G., 2000, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Paturel, R., Masmoudi R., 2005, «Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances», 4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, septembre
- Vedel, B., Stephany, E., 2010, «Quels déterminants de la performance du processus d'incubation ?», *Gestion 2000*, 27 (3), pp.27-41