

Perspectives multiples de la performance des incubateurs universitaires au Maroc : une étude qualitative auprès des acteurs clés

- **AUTEUR 1** : ELAFQIH Brahim,
- **AUTEUR 2** : MESSAOUDI Abdelaziz,

(1): Doctorant, Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations (LAREFMO), Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

(2): Professeur de l'Enseignement Supérieur, Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations (LAREFMO), Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.



Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ELAFQIH .B & MESSAOUDI .A (2024) « Perspectives multiples de la performance des incubateurs universitaires au Maroc : une étude qualitative auprès des acteurs clés»,

IJAME : Volume 02, N° 10 | Pp: 165 – 188.

Date de soumission : Septembre 2024

Date de publication : Octobre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.13880248

Copyright © 2024 – IJAME

Résumé:

En explorant les multiples dimensions de la performance des incubateurs universitaires dans un secteur en pleine réforme, cet article répond à un réel besoin d'évaluation, en raison de la croissance et l'expansion de ces structures dans les universités. Il offre une analyse de leur performance, des indicateurs de sa mesure et de ses principaux déterminants. Pour ce faire, et afin de recueillir des perspectives variées sur les dimensions de cette performance, l'étude adopte une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec treize acteurs (entrepreneurs, responsables d'incubateurs, financeurs, expert en incubation). Les résultats confirment la complexité et la nature multidimensionnelle de la performance des incubateurs universitaires. Ils révèlent que ces structures jouent un rôle important dans la promotion de l'entrepreneuriat, l'innovation, et la valorisation de la recherche, tout en contribuant au développement économique. Cependant, évaluer leur performance est délicat en raison des attentes variées des parties prenantes et la nécessité de combiner des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs. Les principaux déterminants identifiés incluent la gouvernance, les ressources humaines, les infrastructures, les pratiques de sélection, la spécialisation, le réseautage, le soutien gouvernemental, l'accès au financement, la réglementation universitaire, et les caractéristiques individuelles des incubés.

Mots Clés : Incubateur Universitaire, Performance, Indicateurs De Mesure, Determinants De La Performance, Entrepreneuriat.

Abstract:

By exploring the multiple dimensions of the performance of university incubators in a sector undergoing reform, this article responds to a real need for evaluation, due to the growth and expansion of these structures in universities. It offers an analysis of their performance, indicators of its measurement and its main determinants. To do this, and in order to collect varied perspectives on the dimensions of this performance, the study adopts a qualitative methodology based on semi-directive interviews with thirteen actors (entrepreneurs, incubator managers, financiers, incubation experts). The results confirm the complexity and multidimensional nature of university incubator performance. They reveal that these structures play an important role in promoting entrepreneurship, innovation, and research valorization, while contributing to economic development. However, assessing their performance is tricky due to the varied expectations of stakeholders and the need to combine both quantitative and qualitative criteria. The main determinants identified include governance, human resources, infrastructure, selection practices, specialization, networking, government support, access to funding, university regulation, and individual characteristics of incubatees.

Key Words: University Incubator, Performance, Measurement Indicators, Determinants Of Performance, Entrepreneurship.

1 Introduction

Ces dernières années, le concept d'université entrepreneuriale a gagné en importance dans les débats académiques et institutionnels (Etzkowitz, 2016). Ce modèle d'université va au-delà des fonctions traditionnelles d'enseignement et de recherche pour embrasser pleinement une "troisième mission" : celle de s'ouvrir à son environnement et de contribuer activement au développement socio-économique. L'université entrepreneuriale se positionne comme un acteur central dans l'innovation et la création de valeur, en établissant des liens étroits avec les industries, les gouvernements, et les communautés locales (Schmitt et al., 2004). Cette approche encourage non seulement la diffusion des connaissances, mais aussi la transformation de ces connaissances en solutions concrètes aux défis socio-économiques, renforçant ainsi le rôle des universités comme moteurs de développement dans un monde en perpétuelle mutation.

Au Maroc, cette dynamique internationale n'est pas restée sans écho. Depuis l'adoption de la loi 01-00 organisant l'enseignement supérieur, les universités marocaines se sont engagées dans cette voie en intégrant l'ouverture sur l'environnement socio-économique à leurs objectifs stratégiques (Taouaf, 2022; Elyoussoufi & Arouch, 2016). Cette législation, qui a marqué un tournant dans la gestion et l'organisation des établissements d'enseignement supérieur, a permis aux universités de jouer un rôle plus actif dans le développement socio-économique du pays. En se dotant de cette nouvelle mission, les universités marocaines ont cherché à suivre la tendance internationale, en renforçant leurs liens avec leur environnement, en soutenant l'innovation, et en contribuant à la croissance économique à travers la valorisation de la recherche et l'accompagnement entrepreneurial (Taouaf, 2022).

Dans ce contexte, les incubateurs universitaires sont apparus comme les principaux acteurs pour promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat dans les universités (Mian, 1997). Dans les universités marocaines, les incubateurs se sont multipliés ces dernières années, reflétant un intérêt croissant pour l'innovation et l'entrepreneuriat universitaire (Elyoussoufi & Arouch, 2016). Cependant, malgré leur expansion rapide, leur performance et leur impact réel restent encore à évaluer.

L'objectif de cet article est de fournir une analyse exploratoire de la performance des incubateurs universitaires au Maroc dans le contexte de leur rôle élargi en tant qu'acteurs de développement socio-économique. En s'appuyant sur des entretiens semi-directifs avec divers acteurs clés, l'article vise à explorer les dimensions multiples de la performance de ces structures, identifier les critères de sa mesure et ses principaux déterminants tout en tenant compte de la diversité des parties prenantes concernées.

Cet article se structure autour de trois principales parties. La première partie est consacré à une revue de la littérature, offrant une vue d'ensemble des recherches antérieures pertinentes pour comprendre la performance des incubateurs universitaires. La deuxième partie décrit la méthodologie de l'étude, en détaillant les approches et les outils utilisés pour collecter et analyser les données. La troisième partie présente les principaux résultats et leur discussion, tout en soulignant leurs implications pratiques et théoriques.

2 Conceptualisation et Mesure de la Performance des Incubateurs Universitaires

2.1 Les incubateurs universitaires : nexus des missions des universités

La création des incubateurs universitaires est une véritable innovation organisationnelle pour les universités dans l'objectif de combler le fossé entre le monde universitaire et l'industrie en favorisant le transfert de technologies et l'innovation (Etzkowitz, 2016). Ils visent le rapprochement des trois missions de l'université (formation, recherche et valorisation) du monde socio-économique par la promotion de l'entrepreneuriat (Schmitt et al., 2004).

Ils rassemblent talents, technologies, financements et compétences pour exploiter le potentiel entrepreneurial (Smilor & Gill, 1986). En effet, ces incubateurs se démarquent des autres par leurs avantages uniques, notamment l'accès à un public spécifique composé de chercheurs et d'étudiants spécialisés, ainsi que l'utilisation des infrastructures de recherche, ce qui est essentiel pour le développement de nouveaux produits ou services (Hackett & Dilts, 2004).

Albert et al., (2003) ont mené une étude comparative entre plusieurs pays et ont conclu que les incubateurs universitaires représentent un outil stratégique pour le déploiement des politiques publiques en matière d'innovation et d'entrepreneuriat. Ils ont essayé d'énumérer les raisons pour lesquelles les universités décident de créer les incubateurs dans leur campus :

- Répondre aux attentes des autorités de tutelle et aux besoins de l'environnement local ;
- Augmenter leurs revenus en obtenant des subventions de l'État et en générant des revenus grâce aux licences ou, à long terme, aux participations dans les entreprises créées ;
- Faciliter les transferts technologiques et renforcer les liens avec le milieu économique.
- Encourager l'esprit entrepreneurial au sein de l'université et dans les laboratoires de recherche ;
- Devenir un acteur clé du développement économique local ;
- Améliorer la notoriété de l'université pour attirer étudiants, enseignants et entreprises.

Au Maroc, la création des incubateurs universitaires a été institutionnalisée avec l'adoption de

la loi 01-00 régissant l'enseignement supérieur, à l'instar de législations similaires comme le "Bayh-Dole Act" aux États-Unis en 1980, la politique "mut zur veränderung" en Allemagne en 1999, la "loi Allègre" en France en 1999, et la "loi Tremonti" en Italie en 2001. Cette loi introduit une importante nouveauté en reconnaissant le rôle des universités dans le développement économique, en plus de leurs missions de formation et de recherche.

En effet, l'article 7 de cette loi permet aux universités, dans le cadre de leurs attributions, de proposer des services payants par convention, de créer des incubateurs d'entreprises innovantes, d'exploiter des brevets et des licences, et de commercialiser les produits issus de leurs activités. En 2002, le Réseau Marocain d'Incubation et d'Essaimage (RMIE) a été établi pour promouvoir la création d'incubateurs universitaires, offrant ainsi aux porteurs de projets la possibilité de valoriser leurs brevets et résultats de recherche en créant des entreprises.

2.2 stratégie de positionnement des incubateurs universitaires

Les incubateurs universitaires varient grandement dans leur structure et leur fonctionnement (Albert et al., 2003) : Ils peuvent être généralistes ou spécialisés ; liés à une seule université ou à plusieurs ; ouvert à une catégorie particulière (comme les étudiants) ou à tous ; situés sur le campus ou en dehors. Nous en déduisons, que les objectifs définis pour les incubateurs universitaires déterminent leur positionnement ainsi que leur mode et champ d'intervention.

Par ailleurs, l'étude menée par le cabinet Ernst & Young en France (2003) sur les incubateurs d'entreprises innovantes liées à la recherche publique rapporte que la diversité des modèles d'incubateurs universitaires est étroitement liée à la maturité des dispositifs de valorisation. Le rapport montre que les incubateurs situés dans des environnements où les services de valorisation sont dynamiques et professionnalisés se concentrent principalement sur la gestion de projet et l'accompagnement des porteurs. Par contre, dans les contextes où les services de valorisation sont absents ou peu dynamiques, les incubateurs doivent multiplier leurs actions de sensibilisation et de détection pour faire émerger de nouvelles idées de projets. Ils adoptent alors une approche plus généraliste pour attirer un flux suffisant de projets, ce qui leur permet de soutenir leur propre développement. Par conséquent, ils se positionnent davantage comme des outils de développement local, plutôt que de se concentrer uniquement sur les activités de valorisation.

Bergek et Norrman (2008), après avoir analysé la littérature, identifient trois facteurs clés dans le choix d'un modèle d'incubation : la sélection, le soutien et la médiation. La sélection concerne les critères pour accepter ou rejeter les projets. Le soutien englobe les activités de coaching et

de formation pour accompagner les incubés. Enfin, la médiation se réfère aux connexions établies entre les incubés et l'extérieur. L'interaction de ces trois éléments permet de définir le modèle d'incubateur le plus approprié pour un incubateur donné.

Ainsi, le positionnement des incubateurs universitaires apparaît comme le résultat d'une interaction complexe entre les objectifs internes, la maturité des dispositifs de valorisation et la capacité à répondre aux besoins de l'écosystème. Cette réflexion invite à considérer les incubateurs non pas comme des entités statiques, mais comme des structures dynamiques qui doivent constamment s'adapter à leur environnement pour rester pertinentes et efficaces (Hackett & Dilts, 2004). Cette dynamique les oblige à être constamment en phase avec les changements technologiques, économiques, et sociaux qui affectent leur écosystème (Schmitt et al., 2004). Ils doivent ajuster leurs stratégies, leurs services, et leurs modèles d'intervention pour rester performant. Cette flexibilité est ce qui permet aux incubateurs de jouer un rôle clé dans la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat, en particulier dans le contexte universitaire où les attentes et les besoins peuvent évoluer rapidement (Etzkowitz, 2016).

2.3 Les multiples facettes de la performance des incubateurs universitaires

Au cours des trente dernières années, de nombreuses études ont exploré la question de la performance des incubateurs, mais il n'y a pas encore de consensus clair sur la manière de mesurer cette performance. Les approches varient considérablement : certains chercheurs l'associent à la satisfaction des incubés (Studdard, 2006) tandis que d'autres mettent l'accent sur l'impact économique des incubateurs (Aerts & al., 2007). Cette diversité de perspectives reflète la complexité du phénomène et la nécessité d'une approche multidimensionnelle pour comprendre pleinement ce que signifie la performance d'un incubateur (Bakkali et al., 2013).

Cette complexité est susceptible d'être amplifiée dans le cas des incubateurs universitaires, en raison notamment des spécificités de cet environnement (Gozali & al., 2018). En effet, les universités, en tant que centres de connaissances et de recherche, produisent des idées nouvelles et des innovations technologiques. Cependant, transformer ces idées en projets viables peut être un défi pour les étudiants, enseignants et chercheurs en raison des différences entre les cultures académiques et industrielles, qui sont difficilement conciliables (Albert et al., 2003).

Mian (1997) a été l'un des premiers à proposer un modèle complet de la performance des incubateurs universitaires. Son point de départ était la rareté, la nature fragmentée et la controverse des données sur la contribution des incubateurs universitaires aux États-Unis. Ainsi, en adoptant une approche intégrative, il propose un modèle composé de trois dimensions

de performance : (a) les résultats de l'incubation (durabilité et croissance du programme, survie et croissance de l'entreprise locataire, contributions à la mission de l'université, impacts sur la communauté) ; (b) les politiques de gestion et leur efficacité ; et (c) les services offerts et leur valeur ajoutée.

Chan et Lau (2005) admettent l'apport du modèle de Mian (1997) pour l'évaluation de performance des incubateurs universitaires, mais estiment qu'il n'est pas adapté pour évaluer un programme d'incubation du point de vue des incubés. Ils proposent un nouveau cadre qui se concentre sur le processus d'incubation, un aspect négligé par Mian, et met l'accent sur la valeur ajoutée des incubateurs à chaque étape du développement des projets. Sa perspective unidimensionnelle se concentrant uniquement sur le processus d'incubation est la limite majeure de ce modèle qui néglige la prise en compte de l'organisation interne des incubateurs ainsi que du rôle des parties prenantes internes et externes (Siddiqui et al., 2021).

En s'appuyant sur les facteurs identifiés dans la littérature et une étude réalisée avec des professeurs experts affiliés à des universités de renom mondial, Gozali et al. (2018) ont proposé un nouveau cadre explicatif de la performance des incubateurs dans les universités publiques en Indonésie. Leur modèle, composé de six facteurs, inclut l'âge et la qualité des infrastructures, les prix et les distinctions reçus, les critères d'admission et de sortie, le soutien financier, ainsi qu'un système et des infrastructures de qualité.

Siddiqui et al. (2021) critiquent les travaux de Gozali et al. (2018) pour leurs problèmes méthodologiques et proposent un cadre structuré autour de cinq grands axes pour évaluer la performance des incubateurs universitaires en Arabie Saoudite : (a) les services de soutien ; (b) le réseautage ; (c) le soutien financier ; (d) le développement économique ; et (e) le succès des anciens incubés.

La question de la performance des incubateurs occupe une place de plus en plus importante dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les recherches menées sur ce sujet ne répondent pas uniquement aux interrogations des chercheurs, mais apportent également des solutions concrètes aux parties prenantes de l'accompagnement entrepreneurial, notamment les financeurs, les responsables d'incubateurs et les entrepreneurs eux-mêmes (Bakkali et al., 2013). Ce double intérêt, à la fois théorique et pratique, a encouragé le développement de travaux explorant les différents facteurs qui déterminent la performance des incubateurs.

2.4 Typologies des déterminants de la performance des incubateurs universitaires

Les recherches sur la performance des incubateurs ont mis en évidence une multitude de facteurs, incitant les auteurs à proposer des modèles de plus en plus nuancés et à les organiser en catégories afin de mieux appréhender les déterminants de leur succès. Pour ce faire, divers critères ont été retenus : les objectifs (Lee & Osteryoung, 2004), les parties prenantes (Sun et al., 2007), les ressources (Somsuk & Laosirihongthong, 2014), et les sources de contrôle (Al Ameer, 2019).

Lee et Osteryoung (2004) ont mené une étude comparative sur les facteurs de la performance des incubateurs universitaires aux États-Unis et en Corée du Sud et ont proposé leur classification en quatre catégories : 1) Stratégie de l'incubateur (La clarté et la réalisation des objectifs, ainsi que la stratégie de fonctionnement de l'incubateur sont des éléments fondamentaux) ; 2) Ressources de l'incubateur (accès aux installations, équipements, réseaux d'experts et le soutien financier) ; 3) Services aux incubés (tels que le transfert de technologie, le conseil en affaires, le soutien financier et les programmes de formation) ; 4) Services de mise en réseau (réseaux institutionnels, réseaux entre incubés, acteurs de l'écosystème entrepreneurial). Cette classification en quatre catégories facilite l'analyse et la comparaison des différents incubateurs.

Sun et al. (2007) ont proposé un cadre d'analyse plus global pour étudier la performance des incubateurs, en prenant comme exemple le cas de Hong Kong. Leur approche se distingue par une catégorisation plus fine des facteurs influençant cette performance en se basant sur les parties-prenantes. Ils ont identifié trois grandes catégories de facteurs : 1) Facteurs environnementaux (Engagement du gouvernement ; Culture du travail indépendant) ; 2) Facteurs liés à l'incubateur (services, infrastructure, réseautage, liaison université, propriété et management) ; 3) Facteurs liés à l'incubé (Parcours, Caractères). Cette classification apporte une contribution importante à la compréhension des facteurs de performance des incubateurs en prenant en compte le contexte et les caractéristiques des incubés.

Une autre classification a été proposée par Somsuk et Laosirihongthong (2014) en mobilisant la théorie des ressources pour analyser les déterminants de la performance des incubateurs dans le contexte spécifique des pays émergents (Thaïlande). En appliquant cette théorie, les auteurs ont identifié quatre catégories de ressources clés : 1) Ressources organisationnelles (processus de sélection, programme avec des politiques et des procédures claires, Confiance et respect mutuels, Transfert de technologie et R&D) ; 2) Ressources technologiques (Technologie/idées, Savoir-faire, Infrastructure) ; 3) Ressources financières (Accès au financement et à la

capitalisation, Soutien financier et conseil, Soutien financier en nature) ; 4) Ressources humaines: Mangers talentueux, Organisation experte, Coaching, Expertise métier sur place). En effet, les ressources étant limitées, il est nécessaire de prioriser les actions d'où l'intérêt de cette classification permettant aux responsables d'identifier les facteurs les plus importants à développer pour améliorer leur performance.

Enfin, Al Ameer (2019) a proposé une classification des déterminants de la performance des incubateurs en se basant sur le critère du contrôle. Cette approche permet de distinguer les facteurs internes, sur lesquels l'incubateur a un pouvoir d'action direct, des facteurs externes, sur lesquels il a peu ou pas de contrôle. Ainsi, les déterminants internes regroupent : l'infrastructure, le réseautage, les ressources humaines et les conditions de commercialisation. Tandis que les déterminants externes sont composés du : soutien gouvernemental, ressources financières, conditions du marché et la culture entrepreneuriale. Cette nouvelle approche est particulièrement intéressante car elle introduit une nouvelle dimension dans l'analyse de la performance des incubateurs.

Les différentes classifications que nous avons explorées mettent en évidence la complexité inhérente à l'évaluation de la performance des incubateurs universitaires. Les déterminants de cette performance sont multiples et interagissent de manière complexe, tant au niveau interne de l'incubateur qu'au niveau de son environnement externe. Si les classifications proposées par Lee et Osteryoung, Sun et al., Somsuk et Laosirihongthong, et Al Ameer offrent des cadres d'analyse, elles soulignent également la nécessité d'une approche nuancée et contextuelle. En effet, la performance d'un incubateur dépend d'un ensemble de facteurs spécifiques à chaque contexte, ce qui rend difficile l'établissement d'une classification universelle

3 Méthodologie de l'étude

La revue de littérature a mis l'accent sur la nécessité d'une approche multidimensionnelle pour appréhender la performance des incubateurs universitaires. Dans cette perspective, et afin d'explorer les différents aspects de la performance des incubateurs universitaires au Maroc, nous avons eu recours à la méthodologie qualitative. Cette approche se distingue par sa capacité à explorer en profondeur les raisons et les mécanismes sous-jacents à un phénomène donné (Wacheux, 1996).

En effet, notre recherche, de nature exploratoire, s'inscrit dans un contexte où les études antérieures sur la performance des incubateurs universitaires au Maroc restent limitées. Le choix d'une méthode qualitative se justifie par la complexité et la multidimensionnalité de la

performance de ces incubateurs et la nécessité d'explorer en profondeur ses principaux déterminants. Les entretiens semi-directifs ont permis d'explorer en profondeur les perceptions et les expériences des acteurs clés (entrepreneurs, responsables d'incubateurs, financeurs, etc.), afin de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à la performance de ces structures. Cette approche a permis d'identifier des facteurs contextuels spécifiques au Maroc et de développer une compréhension holistique de l'ensemble des dimensions de la performance des incubateurs, en évitant un réductionnisme méthodologique.

Pour cela nous avons conduit treize entretiens semi-directifs avec les acteurs clés de l'écosystème des incubateurs universitaires au Maroc. Les participants ont été choisis en fonction de leur expérience et de leur connaissance de la réalité de l'incubation universitaire. Ainsi, la composition de l'échantillon montre la diversité des acteurs interrogés : trois responsables d'incubateurs universitaires, deux représentants d'organisme de financement, deux lauréats d'incubateurs universitaires, un porteur de projet en incubation, trois conseillers accompagnateurs, et deux experts en incubation et entrepreneuriat.

Par ailleurs, notre décision de limiter notre échantillon à treize observations est fondée sur le principe de saturation théorique, tel que défini par Wacheux (1996). En atteignant ce point de saturation, nous avons considéré que l'ajout de nouveaux participants ne nous apporterait pas d'éléments nouveaux pour répondre à nos questions de recherche.

Afin de favoriser une exploration approfondie des différents thèmes, notre guide d'entretien a été conçu autour de questions ouvertes et de relances. Cette approche flexible nous a permis de suivre le fil des réflexions des interviewés et d'adapter la conduite de l'entretien en fonction des spécificités de chaque situation. Nous avons commencé par des questions générales concernant la mission et les objectifs des incubateurs. Ensuite, nous avons abordé leur fonctionnement avant d'arriver à leur performance, sa mesure et ses déterminants.

Tableau 1. Données sur les entretiens

Entretien n°	Fonction de l'interviewé	Durée
1	Directrice Centre entrepreneuriat	107 min
2	Lauréat d'un incubateur	100 min
3	Lauréat d'un incubateur	66 min
4	Accompagnateur	61 min
5	Directeur incubateur	52 min
6	Responsable incubateur	63 min
7	Directeur - organisme de financement	85 min
8	Responsable - organisme de financement	92 min
9	Expert en incubation	96 min
10	Porteur d'un projet	83 min
11	Accompagnateur	75 min
12	Expert incubation -entrepreneuriat	72 min
13	Accompagnateur	89 min

Source : nos données du terrain

La réussite d'une analyse qualitative repose en grande partie sur la sélection d'une méthode d'analyse adaptée, conformément aux recommandations de Wacheux (1996). Ainsi, les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale et fidèle, visant à préserver l'authenticité des propos tenus par les participants. Nous avons utilisé le logiciel Nvivo12 pour la réalisation d'une analyse thématique de contenu, à travers le croisement d'une analyse verticale (entretien par entretien) et une analyse horizontale (par thème) pour mettre en évidence les principaux résultats. Cette analyse thématique, largement utilisée en sciences de gestion, permet de décrypter les dimensions manifestes et latentes des données qualitatives, offrant ainsi une certaine objectivité dans l'interprétation des résultats.

4 Discussion des résultats

Les résultats issus de notre étude peuvent être articulés autour de cinq principaux croisants les regards des acteurs : généralités sur les incubateurs universitaires, leurs attributions, leur performance, indicateurs de mesure de la performance et ses déterminants.

4.1 Généralités sur les incubateurs universitaires

L'analyse des réponses des entretiens individuels, a permis de mettre en lumière les perceptions et les expériences des acteurs de l'écosystème de l'incubation universitaire au Maroc. Les résultats de cette analyse révèlent une diversité de points de vue tout en soulignant des convergences notables.

Les entrepreneurs (lauréats et porteurs de projets) ont exprimé leur satisfaction quant à leur expérience au sein des incubateurs universitaires. Ils déclarent que les services proposés, tels que des locaux adaptés, des formations spécialisées et un réseau d'experts, constituent des atouts majeurs pour le développement de leurs projets. Selon eux, le succès d'un incubateur réside dans sa capacité à transformer une idée en entreprise viable. Ils identifient plusieurs facteurs clés de performance, notamment l'accompagnement personnalisé, la qualité des formations, l'accès aux réseaux et un environnement propice à l'innovation.

Les responsables des incubateurs insistent sur l'importance d'une synergie entre le monde de la recherche et le monde des affaires. Ils considèrent que cette synergie permet de favoriser l'émergence de projets innovants en combinant les connaissances académiques et l'expertise des entrepreneurs. L'objectif premier des incubateurs est d'accompagner les étudiants dans leur parcours entrepreneurial. Pour y parvenir, il est nécessaire de disposer de ressources adaptées, d'une gouvernance agile et d'équipes qualifiées. Par ailleurs, un cadre réglementaire favorable et une collaboration active avec l'écosystème sont indispensables pour garantir la réussite des incubateurs.

Les acteurs du financement reconnaissent le rôle des incubateurs universitaires dans le développement de l'écosystème entrepreneurial. Pour eux, ces structures se distinguent par leur capacité à favoriser l'émergence de projets innovants grâce à leur lien étroit avec la recherche scientifique. Ils estiment que les incubateurs offrent une gamme de services adaptés aux besoins des incubés, de la conception du business model à la levée de fonds. Ils recommandent des pratiques rigoureuses de sélection pour soutenir les projets à fort potentiel de croissance. Enfin, ils estiment que les principaux défis auxquels sont confrontés les incubateurs sont liés à l'accès à des financements adéquats, à plus d'ouverture sur les acteurs de l'écosystème et à l'adaptation aux spécificités de l'environnement des affaires.

Enfin, les experts en incubation affirment que les incubateurs doivent contribuer à positionner l'université comme un acteur clé de l'innovation en favorisant la transformation des résultats de la recherche en projets entrepreneuriaux. Par ailleurs, ils s'accordent à dire que la performance des incubateurs doit être évaluée en fonction de résultats concrets, tels que le nombre de startups

créées. Pour ce faire, ils recommandent une spécialisation des structures, une harmonisation des critères de sélection des projets, une ouverture renforcée sur l'écosystème entrepreneurial, ainsi qu'un soutien accru en termes de ressources humaines, de financement et de cadre réglementaire.

4.2 Attributions des incubateurs universitaires :

Dans ce point, nous explorerons les diverses attributions des incubateurs universitaires telles que formulées par les répondants :

- « *Structure de valorisation des résultats de la recherche et de la recherche développement par la création d'entreprises innovantes* » **Entr4**

- « *Œuvrer à l'accomplissement de la 3^{ème} mission des universités pour répondre justement à des objectifs au-delà des objectifs académiques et scientifiques qui sont beaucoup plus liés et plus orientés vers le marché local ou régional* » **Entr9**

- « *Permettre à l'université de se hisser au rang d'acteur majeur de l'innovation, en créant un environnement dynamique où chaque étudiant pourra développer ses compétences entrepreneuriales et donner vie à des projets novateurs et viables sur le marché et pour pallier aux problèmes du chômage des diplômés* » **Entr10**

- « *D'une part transformer les personnes en changeant leur personnalité et d'autre part transformer les idées en projets ou en entreprises* » **Entr11**

- « *Organisme qui fournit un soutien et un accompagnement aux porteurs de projets entrepreneuriaux. sa connexion directe avec l'université, .. permet de bénéficier de ressources et d'expertises scientifiques* » **Entr13.**

Il ressort de ces différents témoignages l'importance du lien entre les incubateurs universitaires et les établissements d'enseignement supérieur, qui leur permettent de bénéficier d'un environnement riche en ressources. Autrement, les acteurs de l'écosystème s'accordent à reconnaître que les incubateurs universitaires jouent un rôle unique en tant que passerelle entre le monde académique et le monde entrepreneurial. Ils affirment que ces incubateurs œuvrent pour le développement des compétences entrepreneuriales des étudiants, la création d'entreprises, la valorisation des résultats de la recherche et l'ouverture de l'université sur les acteurs économiques.

Leurs attributions sont centrées autour de l'objectif de créer un environnement propice à l'épanouissement des esprits entrepreneuriaux au sein de la communauté universitaire. Ils favorisent la création d'entreprises en offrant un accompagnement adéquat, des ressources

matérielles et immatérielles ainsi que des opportunités de réseautage. La valorisation de la recherche est également au cœur de leur action, car ils contribuent à transformer les connaissances et les découvertes scientifiques en solutions valorisables économiquement.

En accord avec les travaux de Mian (1997), Albert et al., (2003), Hackett & Dilts (2004), Schmitt et al., (2004) et Etzkowitz (2016), nos résultats confirment le rôle des incubateurs universitaires, tout en mettant en évidence leur contribution au développement économique local et leur impact sur la transformation des idées en projets concrets.

4.3 la performance des incubateurs universitaires au Maroc :

Les treize répondants, issus de différents horizons (financeurs, responsables d'incubateurs, experts, entrepreneurs), ont permis d'éclairer notre compréhension de la performance des incubateurs universitaires sous différents angles :

- « *Un incubateur universitaire performant est celui qui parvient à créer un environnement propice à la création et au développement des entreprises et qui offre un soutien efficace aux entrepreneurs, favorise l'innovation, et facilite l'accès aux ressources nécessaires* » **Entr2**

- « *Revêt plusieurs aspects en fonction des parties prenantes elle est multidimensionnelle doit répondre aux attentes de ces différentes parties* » **Entr5**

- « *Sa capacité à créer une culture entrepreneuriale florissante, à soutenir et à faire réussir les startups incubées, à avoir un impact positif sur l'économie et la société, à fournir des services de qualité et à collaborer efficacement avec l'écosystème* » **Entr10.**

- « *La performance d'un incubateur réside dans sa capacité à offrir un environnement propice à l'innovation et à l'entrepreneuriat pour satisfaire les attentes des incubés* » **Entr13.**

Les responsables d'incubateurs jugent que la performance de leur structure est étroitement liée à celle de l'écosystème entrepreneurial dans lequel elle évolue. Ils mettent en avant l'importance d'un environnement favorable à l'innovation, au soutien financier, et à l'accès aux réseaux d'investisseurs. Selon eux, un écosystème dynamique et bien structuré permet non seulement de maximiser le potentiel de développement des projets, mais aussi de renforcer la collaboration entre les acteurs clés, tels que les universités, les entreprises, et les institutions publiques.

Pour les représentants des organismes de financement, la performance des incubateurs universitaires se réfère à leur aptitude à promouvoir l'innovation, à créer un environnement propice à l'émergence de nouvelles entreprises et à soutenir leur croissance. Ils considèrent que ces incubateurs doivent non seulement encourager la recherche et le développement de nouvelles idées, mais aussi fournir les ressources nécessaires pour transformer ces idées en

entreprises viables.

Les porteurs de projets attendent des incubateurs qu'ils les aident à transformer leurs idées en projets concrets, en leur offrant un accompagnement personnalisé tout au long du processus de création et de développement de leur entreprise. Pour eux, la performance d'un incubateur est corrélée à sa capacité à les guider et à les soutenir efficacement dans cette démarche. Ils recherchent un soutien qui inclut non seulement des conseils, mais aussi un accès aux ressources essentielles, telles que le financement, le mentorat, et les réseaux professionnels, afin de maximiser leurs chances de succès entrepreneurial.

Enfin, les experts en incubation insistent sur la nécessité d'adopter une perspective globale pour évaluer la performance des incubateurs universitaires. Ils insistent sur le fait que, au-delà des résultats quantitatifs, il est essentiel de prendre en compte la qualité des services offerts, l'impact sur la culture entrepreneuriale, et la capacité de l'incubateur à s'intégrer de manière cohérente dans l'écosystème entrepreneurial. Selon eux, une évaluation complète doit également considérer l'influence de l'incubateur sur la création de synergies entre les acteurs économiques, académiques, et institutionnels, ainsi que son rôle dans la promotion de l'innovation et du développement économique à long terme.

La performance des incubateurs universitaires apparaît comme un concept complexe et multidimensionnel, façonné par les perspectives variées des différents acteurs concernés. Pour les responsables d'incubateurs, elle est principalement liée à l'intégration efficace au sein de l'écosystème entrepreneurial. Les organismes de financement, quant à eux, mettent l'accent sur la promotion de l'innovation et le soutien durable aux nouvelles entreprises. Les porteurs de projets, pour leur part, jugent la performance d'un incubateur à sa capacité à les accompagner de manière personnalisée dans la réalisation de leurs projets. Enfin, les experts en incubation insistent sur la nécessité d'une approche multidimensionnelle qui englobe non seulement les aspects quantitatifs, mais aussi ceux qualitatifs. Ces différentes perspectives montrent que la performance des incubateurs universitaires ne peut être réduite à une seule dimension, mais doit être évaluée à travers une diversité de dimensions répondant aux attentes spécifiques de chaque partie prenante.

4.4 Les indicateurs de mesure de la performance des incubateurs universitaires

À travers l'analyse thématique des indicateurs de performance des incubateurs universitaires, nous croiserons les regards de treize répondants, chacun apportant une vision spécifique en fonction de son rôle dans l'écosystème. Cette analyse nous permettra de mieux comprendre

comment ces indicateurs sont perçus et utilisés par les différents acteurs impliqués, qu'il s'agisse des financeurs, des responsables d'incubateurs, des experts ou des entrepreneurs.

Pour les financeurs, la performance d'un incubateur universitaire est à évaluer principalement en fonction de la capacité des projets qu'il accompagne à non seulement survivre, mais aussi à se développer et à générer un impact positif durable. Ils considèrent que la réussite des startups ne se limite pas à leur création, mais englobe leur croissance continue, leur adaptabilité aux défis du marché, et leur capacité à se positionner dans leur secteur. Cette perspective à long terme vise à assurer la pérennité des investissements, en s'assurant que les ressources financières, humaines, et techniques mobilisées par l'incubateur conduisent à des résultats tangibles et soutenables. Pour les financeurs, il est également important que les projets incubés contribuent à l'économie locale, créent des emplois, et apportent des solutions innovantes à des problématiques sociales et environnementales, renforçant ainsi la valeur ajoutée de leurs investissements.

Pour les porteurs de projets, la performance d'un incubateur universitaire repose sur sa capacité à fournir un accompagnement personnalisé et adapté aux besoins spécifiques de chaque projet, en leur offrant les outils, les ressources, et les conseils nécessaires pour surmonter les défis rencontrés. Ils recherchent un soutien qui ne se limite pas à l'incubation de leurs projets, mais qui les accompagne tout au long du processus, depuis l'idée initiale jusqu'à la création et au développement de leur entreprise. Le nombre de projets incubés et créés, ainsi que leur niveau de satisfaction, sont des indicateurs clés de cette performance.

Les responsables des incubateurs adoptent une vision plus large de la performance, dépassant une simple évaluation chiffrée. Pour eux, la performance ne se limite pas uniquement à des indicateurs quantitatifs tels que le nombre de créations d'entreprises ou de projets incubés. Ils privilégient une approche globale qui intègre également des aspects qualitatifs, comme l'impact des programmes sur la communauté, les synergies créées avec les universités, et la durabilité des initiatives mises en place. Cette perspective reflète une compréhension plus holistique de la performance, qui met en lumière l'importance de mesurer non seulement les résultats immédiats, mais aussi l'effet à long terme des programmes d'incubation sur la recherche, l'innovation, et l'écosystème entrepreneurial dans son ensemble. Ils considèrent que la création de valeur ne se limite pas à des succès commerciaux, mais inclut aussi l'enrichissement de la culture entrepreneuriale, l'amélioration des compétences des entrepreneurs, et l'apport d'une contribution positive à la société.

Enfin, les experts en incubation préconisent une approche équilibrée pour évaluer la

performance des incubateurs universitaires, en combinant à la fois des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs, tels que le nombre de projets incubés, le nombre de projets viables, et le nombre de brevets déposés, offrent des mesures objectives et mesurables des activités et des réalisations de l'incubateur. Ces données permettent de suivre la croissance et l'impact direct des programmes, facilitant ainsi la comparaison entre différentes structures d'incubation et leur évolution dans le temps. Parallèlement, les indicateurs qualitatifs, comme la satisfaction des clients, fournissent une vision plus complète de l'efficacité des services des incubateurs. Des éléments comme la satisfaction des porteurs de projets, constituent un critère important pour évaluer l'accompagnement proposé. Ils estiment que la qualité du soutien offert, le degré de satisfaction des entrepreneurs, et la pertinence des services fournis sont tout aussi importants que les indicateurs quantitatifs. En combinant ces deux dimensions, les experts en incubation visent à donner une vision plus précise de la performance des incubateurs, qui englobe à la fois la création de valeur économique et sociale, l'accompagnement des entrepreneurs et l'impact sur l'écosystème entrepreneurial.

La mesure de la performance des incubateurs universitaires, telle que perçue par les différents acteurs, révèle une diversité d'attentes et de critères qui reflètent la complexité de leur rôle dans l'écosystème entrepreneurial. Elle ne peut être définie par un seul critère, mais doit être évaluée à travers une combinaison de perspectives qui prennent en compte les différentes dimensions de leur impact. Cette approche intégrative permet de mieux comprendre les contributions des incubateurs à l'innovation, à la création de valeur économique et sociale, et à la dynamisation de l'écosystème entrepreneurial, tout en répondant aux attentes spécifiques de chaque catégorie d'acteurs.

4.5 Les déterminants de la performance des incubateurs universitaires

Les résultats de l'analyse convergent vers un consensus clair sur les principaux déterminants de la performance des incubateurs universitaires : la gouvernance, les ressources humaines, les services et installations, les pratiques de sélection, la spécialisation, le réseautage, le soutien gouvernemental, la disponibilité des financements, la réglementation universitaire et les caractéristiques individuelles des incubés.

Les répondants soulignent unanimement l'importance de la gouvernance dans la performance des incubateurs, en accord avec les études de Hackett et Dilts (2004), Sun et al. (2007), Gozali et al. (2018) et Taouaf, (2022). Une gouvernance efficace se caractérise par une mission claire, une structure de gestion bien définie, et une transparence dans le processus d'incubation. De

plus, une organisation axée sur l'autonomie, la flexibilité, et l'adaptabilité est nécessaire pour répondre aux besoins évolutifs des incubés, renforçant ainsi l'efficacité globale des incubateurs universitaires.

Les installations physiques, telles que les locaux, les équipements scientifiques, et les espaces de travail, sont essentielles pour créer un environnement propice à la créativité et à la productivité des porteurs de projets. En outre, les services de soutien personnalisés, incluant la formation et l'accès à l'expertise universitaire, sont déterminants pour le succès des entrepreneurs. Ainsi, l'offre de services et les installations jouent un rôle important dans la performance des incubateurs universitaires, un constat soutenu par les travaux de Sun et al. (2007) et Gozali et al. (2018).

L'analyse des réponses met en lumière l'impact des pratiques de sélection sur la performance des incubateurs. En appliquant des critères de sélection clairs et une évaluation rigoureuse, les incubateurs peuvent admettre les projets les plus prometteurs, maximisant ainsi leurs chances de succès. Cependant, il est important de maintenir un équilibre entre cette rigueur et l'ouverture à de nouvelles opportunités, car une sélection trop restrictive pourrait exclure des idées innovantes avec un fort potentiel de réussite, comme le soulignent Hackett et Dilts (2004).

Les ressources humaines des incubateurs universitaires sont perçues comme un facteur clé de leur performance selon les interviewés. La présence d'une équipe compétente et dévouée, d'experts, de mentors, de conseillers expérimentés, ainsi que de personnel technique, est vital pour soutenir et motiver les entrepreneurs tout au long de leur parcours. Pour garantir le succès des incubateurs, il est impératif de valoriser, motiver, et professionnaliser les ressources humaines en les alignant sur la mission et les objectifs spécifiques de chaque incubateur. Ces conclusions sont en accord avec les recherches de Somsuk et Laosirihongthong (2014) et Al Aameri (2019), qui affirment la relation étroite entre la qualité des ressources humaines et la performance des incubateurs.

L'analyse des entretiens a révélé une relation entre la spécialisation et la performance des incubateurs universitaires. Certains répondants indiquent que les incubateurs devraient se concentrer sur des domaines spécifiques pour optimiser leurs résultats. Cette orientation stratégique est justifiée par la rareté des ressources disponibles et la nécessité d'en rationaliser l'utilisation. Ainsi, les incubateurs universitaires sont appelés à définir clairement leurs domaines d'expertise pour améliorer leur performance, ce qui est également corroboré par les travaux d'Aerts et al. (2007).

D'après les enquêtés, malgré les efforts pour améliorer le financement, un manque persiste

concernant les fonds spécifiquement destinés aux entrepreneurs dans les universités. Des ressources financières dédiées peuvent améliorer la performance des incubateurs (Somsuk & Laosirihongthong, 2014 ; Taouaf, 2022). Cependant, des défis demeurent, notamment la réticence des banques, le besoin de revitaliser des programmes comme le RMIE, et des financements spéciaux pour les projets innovants (Elyoussoufi & Arouch, 2016).

En outre, les réponses recueillies mettent en évidence le rôle du réseautage pour la performance des incubateurs universitaires. Les collaborations avec divers acteurs de l'écosystème, la diversification des réseaux, l'éducation entrepreneuriale et le soutien communautaire sont importants pour les activités des incubateurs et pour renforcer leur impact sur le développement entrepreneurial. Des recherches antérieures ont également affirmé l'importance du réseautage dans la performance des incubateurs (Sun et al., 2007 ; Siddiqui et al., 2021).

Les déclarations des différents acteurs insistent sur l'importance du soutien gouvernemental pour la performance des incubateurs universitaires. Les politiques et initiatives gouvernementales, telles que les incitations fiscales, les subventions, les programmes de financement spécifiques, les services de propriété intellectuelle et les facilitations administratives, sont nécessaires pour soutenir les incubateurs dans leur mission. Ces résultats sont en accord avec les recherches antérieures qui soulignent l'impact positif du soutien gouvernemental sur la performance des incubateurs (Sun et al., 2007 ; El Aameri, 2019).

Par ailleurs, les répondants identifient plusieurs défis majeurs posés par la réglementation actuelle, tels que les complexités administratives, la bureaucratie et la rigidité des règles, qui entravent le fonctionnement des incubateurs en générant des retards et en limitant les ressources en raison des contraintes budgétaires et des processus de gestion financière complexes (Elyoussoufi & Arouch, 2016). Il est suggéré que la réglementation universitaire évolue pour mieux reconnaître et valoriser l'engagement entrepreneurial des étudiants et chercheurs (Taouaf, 2022), notamment par l'intégration de modules académiques dédiés et une reconnaissance formelle de l'entrepreneuriat dans les cursus.

Enfin, l'analyse des réponses révèle l'importance des caractéristiques personnelles et des attributs des incubés pour la performance des incubateurs universitaires comme indiqué dans des travaux antérieurs (Sun et al., 2007). Des traits tels que la motivation, la passion, l'engagement, la persévérance, la capacité d'adaptation, ainsi que la formation, les compétences entrepreneuriales et l'expérience acquise sont unanimement considérés comme des facteurs clés de succès dans ces environnements.

En résumé, selon les répondants, la gouvernance, les ressources humaines, les services et

installations, les pratiques de sélection, la spécialisation, le réseautage, le soutien gouvernemental, la disponibilité des financements, la réglementation universitaire et les caractéristiques individuelles des incubés sont les principaux déterminants de la performance des incubateurs universitaires au Maroc.

5 Conclusion

Les structures de l'accompagnement entrepreneurial, en général et celles opérant dans le milieu universitaire en particulier, suscite un intérêt croissant au sein de la communauté des chercheurs, en raison de la complexité des facteurs qui influencent leur performance. Les recherches mettent l'accent sur la nature multidimensionnelle de cette performance, qui est façonnée par les caractéristiques des différents acteurs impliqués, ainsi que par les spécificités de l'environnement universitaire.

En nous appuyant sur les travaux antérieurs (Mian, 1997 ; Sun et al., 2007 ; Somsuk et Laosirihongthong, 2014 ; Etzkowitz, 2016 ; Gozali et al., 2018 ; Siddiqui et al., 2021), nous avons pu dégager certaines caractéristiques des incubateurs universitaires qui doivent être pris en compte pour comprendre pleinement leur performance. Cette étude contribue ainsi à enrichir théoriquement le champ de l'entrepreneuriat, et plus spécifiquement, l'étude de l'accompagnement entrepreneurial dans le cadre universitaire.

Le travail empirique conduit à l'occasion de cette recherche n'a pas de portée générale et se veut avant tout une tentative d'exploration d'une problématique aussi complexe que la performance des incubateurs universitaires. En effet, peu de travaux se sont intéressés à la performance des structures d'accompagnement dans le contexte marocain et encore moins à celle des incubateurs universitaires.

Les résultats de notre enquête qualitative confirment la complexité de la performance des incubateurs universitaires. La discussion a mis en lumière le rôle de ces structures dans la promotion de l'entrepreneuriat, l'innovation, la valorisation de la recherche, et leur contribution au développement économique. L'analyse a également montré que la performance des incubateurs est complexe et multidimensionnelle, influencée par les attentes variées des parties prenantes. En outre, la mesure de cette performance s'avère délicate, car elle doit reposer sur une combinaison de critères quantitatifs et qualitatifs, qui varient en fonction des objectifs spécifiques de chaque incubateur et des attentes de ses parties prenantes. Par ailleurs, un consensus se dégage sur les déterminants de la performance des incubateurs universitaires tels que la gouvernance, les ressources humaines, les infrastructures, les pratiques de sélection, la spécialisation, le réseautage, le soutien gouvernemental, l'accès au financement, la réglementation universitaire, ainsi que les caractéristiques individuelles des incubés.

Bien que cette étude ait apporté des éléments de réponse à la problématique de la performance des incubateurs universitaires marocains elle présente certaines limites qu'il faut souligner. En effet, l'analyse repose sur des entretiens semi-directifs menés avec 13 répondants, ce qui limite

la généralisation des résultats. Cette approche qualitative offre une profondeur d'analyse précieuse, mais ne permet pas de couvrir l'ensemble des éléments possibles dans le contexte des incubateurs universitaires au Maroc. Pour les recherches futures, il serait pertinent d'envisager des études de cas détaillées afin d'approfondir l'examen des différentes dimensions de la performance des incubateurs. Une telle approche permettrait de contextualiser davantage les résultats et d'explorer les spécificités de chaque incubateur dans son environnement propre. De plus, des études longitudinales pourraient être envisagées pour comprendre l'évolution de la performance des incubateurs sur une période plus étendue, fournissant ainsi des informations sur les dynamiques de long terme.

Références

- Aerts, K., Matthyssens, P., and Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, Vol 27, No 5, pp 254–267.
- Al Ameer, F.M.A., (2019). The Success Factors of Business Incubators to Promote Entrepreneurial Practices in the UAE. Thèse de doctorat en Business Administration. United Arab Emirates University
- Albert, P., Bernasconi, M., and Gaynor, G. (2003). Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international. Paris. L'Harmattan.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice : A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20–28.
- Bakkali, C., Messeghem, K. & Sammut, S. (2013). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management international*, 17(3), 140–153 ; doi:10.7202/1018273ar
- Chan, K.F., & Lau, T., (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25(10), 1215–1228.
- Elyoussoufi Attou, O., & Arouch, M. (2016). Current situation of the national system of the technological innovation in Morocco. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, vol. 20, no. 1, pp. 83–89.
- Ernest & Young (2003). Evaluation à mi-parcours des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique. Rapport de synthèse final 10 septembre.
- Etzkowitz, H. (2016). The Entrepreneurial University: Vision and Metrics. *Industry and Higher Education*, 30(2), 83-97. <https://doi.org/10.5367/ihe.2016.0303>
- Gozali, L., Masrom, M., Zagloel, T. Y. M., Haron, H. N., Dahlan, D., Daywin, F. J., ... & Syamas, E. H. S. (2018). Critical success and moderating factors effect in Indonesian public universities' business incubators. *International Journal of Technology*, 9(5), 1049-1060. <http://doi.org/10.14716/ijtech.v9i5.1363>
- Hacket M., Dilts D.M., ; (2004). A systematic Review of Business Incubation. *Journal of Technology Transfer*
- Lee, S.S., Osteryoung, J. S., (2004). A Comparison of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea. 42(4), 418–426. doi:10.1111/j.1540-627x.2004.00120.x
- Mian, S.A. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12 No. 4, pp. 251-340.

- Schmitt C., Berger-Douce S., Bayad M., (2004). Les incubateurs universitaires et le paradoxe de la relation entre université et entrepreneuriat. Actes du 7ème Cifepme, Montpellier, octobre
- Siddiqui, K.A., Emad Al-Shaikh, M., Bajwa, I.A., Al-Subaie, A. (2021). Identifying critical success factors for university business incubators in Saudi Arabia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 267-279. [http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(15\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(15))
- Somsuk, N., & Laosirihongthong, T. (2014). A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. *Technological forecasting and social change*, 85, 198-210. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.08.007>
- Studdard, N. L. (2006). The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 2, no 2, p. 211-225.
- Sun, H., Ni, W., & Leung, J. (2007). Critical success factors for technological incubation : Case study of Hong Kong science and technology parks. *International Journal of Management*, 24(2), 346-363.
- Smilor R. et Gill M. (1986). *The new business incubator: linking talent, technology, capital & know-how*. Massachussets: Lexington Books.
- Taouaf, I., (2022). *Vers la mise en place d'une Politique de l'Innovation et de Transfert de Technologie à l'Université Marocaine*. Thèse de doctorat en Management de l'Innovation et Transfert de Technologie, Université de Hassan Premier, Settat, Maroc.
- Wacheux, F., (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Economica.