

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
NADINE DUPUIS

SOUS LA DIRECTION DE
JULIE BÉRUBÉ
ET
JACQUES-BERNARD GAUTHIER

LES MEILLEURES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL
ENTRE UN INCUBATEUR ET DES START-UP

JUIN 2021

Sommaire

Depuis plusieurs années, les incubateurs d'entreprises offrent divers services aux start-up afin de les accompagner dans leur démarrage et leur croissance. Les services peuvent se diviser en trois catégories 1) l'infrastructure, 2) le conseil aux entreprises, 3) la mise en réseau. Au-delà de ces services, la relation entre les diverses parties prenantes, dont les incubés de l'incubateur, est très importante et collabore au succès des programmes d'incubation. Les recherches scientifiques soulèvent qu'une différence d'interprétation entre les accompagnants et les start-up pourraient entrainer un frein à l'accompagnement. Ainsi, par une recherche qualitative, je tente de comprendre comment arrimer les différentes interprétations afin d'assurer une relation collaborative à long terme.

La présentation des résultats a permis de ressortir les divergences d'interprétations entre les entrepreneurs et les accompagnants d'incubateurs au Québec. Ces différences sont notables au sein de plusieurs services offerts par les incubateurs.

L'analyse des résultats s'est faite au regard de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). Cette théorie s'articule autour de différends qui peuvent émaner entre des êtres et où ces différends peuvent s'expliquer par des systèmes de valeurs distincts, que les auteurs appellent mondes. Ainsi, par cette analyse, il a été possible d'observer que l'incubation représente un compromis entre deux mondes : le monde industriel et le monde marchand. Certaines tensions surgissent à même ce compromis, le fragilisant.

Certains sous-compromis sont ainsi proposés permettant d'assouplir les tensions émanant des interprétations divergentes entre les incubateurs et les start-up.

La contribution de cette recherche se fait d'une part au niveau scientifique où elle comble un vide apparent dans la documentation scientifique. Elle permet de mieux comprendre comment les êtres doivent interagir pour assurer une meilleure relation lors du processus d'incubation. Une seconde contribution scientifique ressort dans l'application du cadre théorique où des sous-compromis sont proposés pour atténuer des tensions apparaissant dans un compromis principal pour, ultimement le stabiliser. Une contribution au niveau pratique est également présentée permettant aux gestionnaires de mettre en place des moyens concrets pour impliquer davantage les entrepreneurs dans certaines étapes de l'incubation tout en permettant aux entrepreneurs de bien saisir la valeur ajoutée qu'offre les programmes d'incubation.

Mots clés : accompagnement entrepreneurial, incubateur d'entreprise, start-up, démarrage d'entreprise, entrepreneurs, théorie de la justification.

Table des matières

Sommaire	ii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures	ix
Remerciements.....	x
Introduction.....	1
Problématique de la recherche	7
Importance de l'entrepreneuriat	8
Taux de naissance et de survie des nouvelles entreprises.....	10
Implications politiques pour favoriser l'entrepreneuriat	13
Au niveau provincial.....	13
Au niveau municipal.....	14
L'incubation comme forme d'accompagnement entrepreneurial.....	15
Recension des écrits scientifiques	18
Les défis des start-up	19
Accompagnement par les incubateurs : structure et rôle de l'incubateur.....	21
Services offerts par les incubateurs : une relation collaborative	24
Facteurs de succès et freins à l'accompagnement entre les incubateurs et les entreprises incubées	31
Performance des incubateurs	36
Typologie d'incubateur.....	37
Objectif spécifique de la recherche	40
Cadre théorique	42

Définition du cadre	43
Présentation du modèle de la cité	44
Présentation sommaire des mondes	46
Présentation des mondes	51
Monde de l'inspiration.....	51
Monde domestique.....	52
Monde de l'opinion	53
Monde civique	53
Monde marchand	54
Monde industriel.....	55
Monde des projets.....	56
De la discordance vers une critique ou un compromis	57
La critique	58
Les compromis.....	62
Application du cadre à la recherche	64
Méthodologie de la recherche	65
Stratégie de la recherche.....	66
Stratégie d'échantillonnage	68
Éthique.....	73
Méthodes de recherche	74
Traitement et analyse des données	78
Le traitement des données.....	78
L'analyse des données	80
Présentation des résultats empiriques.....	83
Les raisons de l'incubation.....	85
La structure des incubateurs	87
L'incubation	89
Le conseil aux entreprises (coaching).....	89

L'identification des besoins	89
Le coaching	91
La capacité à être coaché et à coacher	93
La mise en réseau.....	96
L'infrastructure	98
L'esprit de communauté	99
La post-incubation.....	102
Analyse.....	106
Le rôle de l'incubation	107
L'entrepreneur	108
L'intégration dans un marché	110
Tension entre les entrepreneurs et le marché.....	111
L'incubation : Compromis entre le marché et l'entrepreneur.....	112
Relations au sein du compromis.....	116
Relation lors de l'accompagnement	121
Conseils aux entreprises (coaching)	121
Monde domestique	122
Monde industriel	124
Monde des projets	126
La mise en réseau.....	128
L'esprit de communauté	130
Les tensions et compromis pour chaque type de service.....	134
Conseil aux entreprises	134
Tensions.	134
Sous-compromis 1.....	137
Mise en réseau	138
Tensions	138
Sous-compromis 2.....	140
Esprit de communauté	141

Tensions	141
Sous-compromis 3.....	142
L'arrimage entre les interprétations des entrepreneurs et les incubateurs.....	144
Méthodes de travail adaptées	147
Discussion et conclusion.....	150
Contributions scientifiques.....	152
Implications pour la pratique.....	156
Conseil aux entreprises	156
Mise en réseau	157
Esprit de communauté	157
Limites de la recherche.....	160
Recherches futures	161
Références.....	163
Annexe A Approbation éthique	171
Annexe B Formulaire de consentement	175
Annexe C Schémas d'entrevue	179

Liste des tableaux

Tableau

1. Profil des petites entreprises (moyenne entre 2002 et 2014 et 2013 et 2017).....	11
2. Les caractéristiques des différentes catégories d'incubateurs.....	39
3. Présentation des éléments constitutifs du modèle de la cité	45
4. Présentation des catégories et de la grammaire associée à chacun des mondes	48
5. Présentation des critiques entre les mondes proposées par Boltanski et Thévenot (1991)_et Boltanski et Chiapello (2011).....	60
6. Présentation des compromis entre les mondes présentés par Boltanski et Thévenot (1991).....	63
7. Nombre d'entreprises accompagnées par les incubateurs étudiés	73
8. Répartition des répondants par cas étudié	76
9. Catalogue de classification empirique	79
10. Catalogue de codification de Boltanski et Thévenot (1991).....	80
11. Synthèse des sous-compromis pour assurer une relation collaborative lors de l'incubation.....	147
12. Exemples d'implications pour la pratique.....	159

Liste des figures

Figure

1. Structure de l'incubateur d'entreprises	22
2. Coproduction lors de l'accompagnement entrepreneurial proposé par Rice (2002, p. 174).....	28
3. Programme d'incubation incluant la contribution des parties prenantes à la relation collaborative inspiré des travaux de Rice (2002), Peters et al. (2004) et Arlotto et al. (2011).....	30
4. Le rôle de l'incubation : compromis pour la viabilité de la start-up.....	116
5. Interprétation du rôle des incubateurs selon les entrepreneurs	120
6. Schématisation de la prédominance des mondes dans les conseils aux entreprises	128
7. Schématisation de la prédominance des mondes dans la mise en réseau	130
8. Schématisation de la prédominance des mondes dans l'esprit de communauté	133
9. Domination du monde domestique	136
10. Compromis de l'esprit de communauté au regard du monde des projets	138
11. Compromis entre le monde industriel et celui des projets au service de la mise en réseau	141
12. Compromis de l'esprit de communauté au regard du monde des projets	144
13. Schématisation des tensions au sein du compromis lors de l'incubation d'entreprise.....	146
14. Synthèse de l'analyse	149
15. Relation lors de l'incubation d'entreprise pour assurer une collaboration à long terme.....	154

Remerciements

Je désire exprimer ma plus grande reconnaissance à tous ceux et celles qui ont cru en moi et qui m'ont accompagné tout au long de ce projet. Mes premiers remerciements vont ainsi à Julie Bérubé, directrice de recherche et Jacques-Bernard Gauthier, co-directeur de recherche dont l'accompagnement indéniable m'a permis de réaliser ce mémoire. Grâce à vous j'ai pu découvrir et apprécier le monde fascinant de la recherche scientifique. Merci pour vos conseils et votre patience! Merci également aux participants de la recherche, votre temps a été d'une valeur inestimable dans ce projet. Merci à MITACS pour la bourse de recherche.

D'un point de vue plus personnel, je souhaite remercier mes parents et mes sœurs pour votre écoute et votre confiance. Merci à Jocelyne, ma belle-mère, pour ta présence et les heures de gardiennage. Merci à ma voisine et amie Josianne avec qui j'ai échangé et qui m'a aidé à m'orienter et me faire confiance. Merci à ma meilleure amie, pour tout!

Un dernier merci, à mon mari, Renaud. Merci de m'avoir encouragé dans ces études et de m'avoir accordé le temps pour réaliser ce projet d'envergure. À mes très chers enfants, je vous souhaite de faire preuve de détermination, vous pourrez accomplir tout ce que vous entreprendrez!

Introduction

Cette recherche s'intéresse au phénomène de l'accompagnement entrepreneurial, plus particulièrement de l'incubation d'entreprise. Le premier chapitre fait état de la problématique de cette recherche. Dans un premier temps, la problématique générale est exposée au regard de l'importance des start-up du point de vue économique, politique et social. Conséquemment, la problématique générale est de comprendre quel est le rôle des incubateurs d'entreprises dans l'accompagnement entrepreneurial des start-up. Pour tenter de répondre à cette problématique, une recension des écrits scientifiques a été effectuée. Les différents thèmes abordés dans cette recension sont 1) les défis auxquels les start-up font face 2) la structure et le rôle des incubateurs d'entreprise 3) la relation entre les incubateurs et les start-up 4) les facteurs de succès et les freins à l'accompagnement 5) la performance des incubateurs et 6) une typologie des incubateurs. À la lumière de cette recension, les lacunes observées ont été relevées pour finalement faire ressortir la problématique spécifique de cette recherche. À cet effet, il appert qu'une différence d'interprétation réside entre les incubateurs et les start-up mettant ainsi un frein à l'accompagnement entrepreneurial. Ces interprétations limitent également la possibilité de développer une relation collaborative à long terme entre les deux parties prenantes. Conséquemment, l'objectif spécifique de cette recherche est de : décrire et comprendre comment les interprétations des incubateurs et des start-up peuvent s'arrimer lors de l'accompagnement entrepreneurial au sein d'incubateurs académiques québécois.

Le second chapitre présente le cadre théorique qui a permis de guider la recherche empirique et de proposer un cadre d'analyse pour les données recueillies. C'est par la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) que les différences d'interprétations ont été étudiées. Ces auteurs ont mis en évidence différents ordres de grandeur qu'ils qualifient de mondes qui s'attardent à différents systèmes de valeur. Ils proposent six mondes ayant des systèmes de valeurs distincts soit le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand et le monde industriel. Boltanski et Chiapello (2011) ajoutent le monde des projets. Au regard de ce cadre théorique, l'objectif spécifique de la recherche a été décliné en termes théoriques, soit comprendre comment les interprétations des incubateurs et des start-up peuvent s'arrimer lors de l'accompagnement entrepreneurial au sein d'incubateurs académiques québécois sous la lentille de la théorie de la justification. Ce cadre théorique a été mobilisé tout d'abord pour comprendre comment et pourquoi les litiges et différends se forment entre les start-up et les incubateurs. Par la suite, afin d'arrimer les interprétations entre les deux groupes, une figure de compromis adaptée à la situation sera proposée.

La méthodologie retenue permettant de répondre à l'objectif de la recherche est présentée au chapitre trois. C'est par une approche méthodologique qualitative et plus précisément l'étude de cas multiples que cette recherche a été conçue. La méthode de collecte de données préconisée fut des entrevues individuelles semi-structurées qui ont eu

lieu d'une part avec les employés des incubateurs et d'autre part avec les entrepreneurs à la tête des start-up qui reçoivent un accompagnement de l'incubateur. Trois cas ont été étudiés et un total de 11 entrevues ont été réalisées. Des critères de sélection ont été déterminés pour les deux catégories de répondants. Ainsi, les critères de sélection pour les employés étaient : 1) travailler directement en accompagnement avec les entreprises, 2) travailler pour l'incubateur depuis minimum 6 mois. Un seul critère de sélection a été retenu pour les entrepreneurs : avoir reçu les services de l'incubateur dans les cinq dernières années. Les répondants sélectionnés devaient avoir une expérience pertinente de l'accompagnement entrepreneurial au sein d'un incubateur académique.

Le chapitre suivant présente les résultats empiriques de la recherche. Par ces résultats je tenterai de répondre à l'objectif spécifique empirique de la recherche et ainsi de ressortir les divergences d'interprétations entre les incubateurs et les start-up. Ce chapitre est structuré de sorte à prendre conscience des divergences d'interprétations selon les services offerts par l'incubateur. Ainsi, c'est au regard du processus d'incubation que les résultats sont présentés 1) les raisons de l'incubation, permettant de comprendre pourquoi les entrepreneurs intègrent un incubateur, 2) la structure des incubateurs, permettant de comprendre l'interprétation des répondants à l'égard de l'incubateur de façon générale 3) l'incubation, qui est subdivisée en quatre catégories selon les types de services offerts : conseils aux entreprises, mise en réseau, infrastructure, communauté, 4) la post-incubation permettant de comprendre comment les entrepreneurs interprètent leur sortie du programme.

À la lumière des résultats présentés, le chapitre cinq fait état de l'analyse desdits résultats au regard du cadre théorie de la justification (Boltanski & Thévenot, 1991). Cette analyse permet d'associer les divers mondes présents lors du processus d'incubation pour en comprendre les interactions entre les entrepreneurs et les accompagnants et pour proposer un compromis qui arrimera les interprétations. Ainsi, l'analyse est présentée à trois niveaux 1) le rôle de l'incubation au regard de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991), 2) les relations au sein du compromis, 3) les relations lors de l'accompagnement selon les divers services offerts par l'incubateur. Cette analyse met en lumière le compromis que forme l'incubation d'entreprise ainsi que les tensions qui en émanent, fragilisant le compromis. La façon d'assurer une relation collaborative lors de l'accompagnement entrepreneurial repose sur des sous-compromis entre les entrepreneurs et les accompagnants. Des sous-compromis sont proposés pour chacun des services offerts par les programmes d'incubation : une structure dans la relation de conseils aux entreprises; des méthodes de travaux adaptées lors de la mise en réseau et la création de lien efficace pour développer l'esprit de communauté.

Le dernier chapitre de cette recherche explore les contributions tant d'un point de vue scientifique que de la pratique. Au niveau scientifique, c'est par une réponse à un manque dans la documentation actuelle et en proposant une façon d'arrimer les interprétations différentes entre les accompagnants et les entrepreneurs. Une seconde contribution fait état d'une utilisation novatrice du cadre théorique de la justification de

Boltanski et Thévenot (1991) où des sous-compromis sont proposés afin de solidifier un compromis principal fragilisé. Au niveau pratique, les contributions permettront aux gestionnaires des incubateurs des solutions concrètes afin de mieux comprendre les besoins et attentes des entrepreneurs pour ainsi mieux les accompagner. Ce chapitre mettra également en lumière les limites de la recherche, notamment en termes de nombre d'entrevues ainsi que des pistes pour des recherches futures dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial.

Problématique de la recherche

Dans le but de bien cerner la problématique de la recherche, ce chapitre présente dans un premier temps l'importance de l'entrepreneuriat d'un point de vue économique, social et politique. Par la suite, la deuxième section présente la recension de la documentation scientifique qui a permis de constater les lacunes et de déterminer l'objectif spécifique de cette recherche.

Importance de l'entrepreneuriat

Les entreprises jouent un rôle essentiel dans notre société tant pour la croissance économique que pour la création d'emploi. Les petites entreprises (comptant entre 1 et 99 employés) représentent la majorité des entreprises au Canada et c'est en Ontario et au Québec que l'on compte le plus grand nombre de ces entreprises (Innovation Sciences et Développement économique Canada, 2019). Les petites entreprises ont une importance considérable dans la croissance économique du pays. Elles représentent en moyenne plus du tiers du PIB du pays.

La croissance des entreprises peut se remarquer par deux indices 1) la croissance des ventes ou revenus 2) la croissance du nombre d'emplois. Au niveau de la croissance

des revenus, on remarque que la croissance réelle et celle escomptée des jeunes entreprises sont généralement plus élevées que celles des entreprises établies (Institut de la statistique du Québec, 2017; Song & Archambault, 2018). Ainsi, la création et la croissance de nouvelles entreprises sont des facteurs clés de la croissance économique du pays. En 2017, selon l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 8 % des PME (comptant entre 1 et 499 employés) étaient des entreprises en démarrage, soit de deux ans et moins (Song & Archambault, 2018).

En matière de création d'emploi, on note que les entreprises du secteur privé employaient près de 12 millions de personnes au Canada en 2017, dont environ 70 % étaient à l'emploi de petites entreprises (Innovation Sciences et Développement économique Canada, 2019). Entre 2013 et 2017, on remarque une hausse au niveau des emplois au sein du secteur privé. Cette croissance est attribuable en majorité aux petites entreprises (Innovation Sciences et Développement économique Canada, 2019). Les nouvelles entreprises sont ainsi un moteur de création d'emplois important, car globalement, elles permettent la création d'en moyenne 256 000 emplois au Canada lors de leur première année d'exploitation (Archambault & Song, 2018).

Taux de naissance et de survie des nouvelles entreprises

Une entreprise naît lorsque pour la première fois, un niveau d'emploi positif est associé au numéro d'entreprise inscrit au Registre des entreprises (Archambault & Song, 2018). Au Canada, entre 2002 et 2014, 96 000 entreprises ont été créées en moyenne chaque année, soit 9,4 % de l'ensemble des entreprises présentes sur le marché. Le taux de naissance des entreprises québécoises est inférieur au taux national. Au Québec le taux moyen des naissances d'entreprises est de 8 % (Archambault & Song, 2018). Marc Duhamel, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières et chercheur à l'Institut national de recherche sur les PME indique que le Québec a toujours été moins entrepreneurial (Baril, 2018). Selon lui, certains facteurs peuvent expliquer ce phénomène dont : le niveau de taxation, la réglementation ou le taux de syndicalisation.

Bien qu'une majorité d'entreprises fêtent leur premier anniversaire, environ les deux tiers survivront à leur cinquième année et moins de la moitié des entreprises seront toujours en activité après dix ans d'exploitation (Archambault & Song, 2018). Toutefois, malgré un taux de mortalité élevé des entreprises, on observe une croissance d'en moyenne 10 000 entreprises par année (Innovation Sciences et Développement économique Canada, 2019). Lorsqu'une entreprise ferme ses portes, cela entraînera des pertes d'emplois ainsi que des pertes de revenus pour les propriétaires.

La présence des entreprises sur le marché a un lien direct avec la croissance économique du pays et la croissance du nombre d'emplois. Le Tableau 1 présente le profil des petites entreprises au pays, tel qu'il a été détaillé plus haut. Il est alors intéressant de s'interroger sur les mécanismes à mettre en place afin de favoriser la création d'entreprise et d'en réduire le taux de mortalité voire en assurer la pérennité.

Tableau 1

Profil des petites entreprises (moyenne entre 2002 et 2014 et 2013 et 2017)

Proportion de petites entreprises au Canada en 2017 (1 à 99 employés)	98 %, dont plus de la moitié sont situées en Ontario et au Québec (36,2 % - On; 20,5 % - Qc)	
Nombres d'emplois au Canada en 2017	8,3 millions	
Croissance des emplois du secteur privé (entre 2013 et 2017)	1,1 % au Canada; 0,8 % au Québec	
Proportion de croissance d'emplois associée aux petites entreprises (entre 2013 et 2017)	67,6 % - Canada 55,8 % - Québec	
Création d'emplois par les nouvelles entreprises (entre 2002 et 2014)	256 000 par année	
Taux de survie (entre 2002 et 2014)	Canada	Québec
1 an	98 %	98,5 %
5 ans	63 %	64,8 %
10 ans	43 %	44 %

L'entrepreneuriat vit dans un écosystème où chaque intervenant a un rôle précis. Cloutier, Cueille et Recasens (2014) remarquent que cet écosystème est composé de six principaux domaines : 1) politique, qui comprend l'action des organismes publics pour la mise en place de programmes favorisant le développement économique du territoire et des entreprises; 2) financier, représentant des relations permettant l'accès à des sources de financement; 3) culturel, faisant référence à l'insertion sociale de l'entrepreneur pour lui permettre de développer un réseau et de nouvelles collaborations; 4) de soutien, correspondant au rôle des accompagnants; 5) capital humain, qui représente la capacité de l'entrepreneur à recruter; 6) des marchés, qui correspondent à l'identification du besoin du marché et de l'offre des produits. Ces domaines se doivent d'être en cohérence les uns aux autres afin d'assurer une cohésion dans l'écosystème (Cloutier et al., 2014). Une panoplie d'organismes et de services gravitent autour de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat. Alors que les gouvernements et les municipalités soutiennent divers organismes qui appuient l'entrepreneuriat, les cégeps et universités accompagnent les entrepreneurs notamment par des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises (Duhamel, 2018). Cet écosystème permet entre autres la création de nouvelles entreprises, la réduction du taux de mortalité et l'accompagnement vers la croissance des entreprises existantes (Duhamel, 2018). Parmi les acteurs de cet écosystème, les gouvernements jouent un rôle majeur. Ainsi, dans la prochaine section je ferai état des implications politiques favorisant l'entrepreneuriat.

Implications politiques pour favoriser l'entrepreneuriat

Au niveau provincial. L'importance de l'entrepreneuriat et des nouvelles entreprises a pris une place considérable dans les discours des différents paliers gouvernementaux depuis quelques années. Le gouvernement du Québec s'est d'ailleurs doté d'un plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat incluant 34 mesures sous quatre axes d'intervention visant à appuyer l'entrepreneuriat et les entrepreneurs. Selon ce plan d'action, la naissance de nouvelles entreprises passe également par le développement d'un environnement favorisant la création de start-up. Ces dernières se distinguent, car, en plus d'être nouvelles sur le marché, elles sont définies comme étant « généralement innovantes, dynamiques et s'annoncent prometteuses » (Office québécois de la langue française, 2012). À cet effet, le gouvernement du Québec considère que les start-up bénéficient d'un potentiel de croissance élevé en raison de leur technologie et innovation (Gouvernement du Québec, 2018). Le Gouvernement provincial propose alors de dresser les portraits des écosystèmes des régions de la province pour orienter le développement des start-up. Il mettra également sur pied des pôles régionaux d'innovation permettant l'accompagnement des entreprises en démarrage et en phase d'accélération de croissance (Gouvernement du Québec, 2018). À ce plan d'action s'ajoute le Programme d'aide à l'entrepreneuriat du gouvernement du Québec qui participe à tous les niveaux de l'entreprise : démarrage, croissance, transfert (Gouvernement du Québec, 2019a). L'un des volets du programme est le soutien aux entreprises technologiques innovantes par l'entremise des incubateurs reconnus par le gouvernement (Gouvernement du Québec, 2019b). Un incubateur d'entreprise est un programme aidant les entreprises en démarrage

à accéder à du mentorat et à des investisseurs. Il offre également des ressources logistiques, techniques et des espaces de bureaux (Banque de développement du Canada, 2019).

Au niveau municipal. Certaines villes offrent également un accompagnement concret et direct aux entreprises. Une recension des diverses mesures mises en place par les plus grandes villes du Québec a été faite afin de bien comprendre la place qu'occupe l'entrepreneuriat pour les municipalités. Ainsi, la Ville de Montréal, à l'instar du gouvernement du Québec, s'est dotée d'un Plan d'action en entrepreneuriat visant à stimuler la création d'entreprises, à soutenir la croissance des petites et moyennes entreprises et à augmenter le taux de survie des entreprises et soutenir la relève (Ville de Montréal, 2018). La Ville de Québec quant à elle s'est dotée d'une Vision entrepreneuriale Québec 2023 qui propose des programmes et mesures permettant de soutenir financièrement les entreprises de cette ville. L'incubation des entreprises fait partie intégrante de cette Vision (Ville de Québec, 2018). À la Ville de Gatineau, il s'agit plutôt d'un Plan stratégique de développement économique couvrant les années 2017-2020 qui mise sur trois orientations stratégiques, dont une visant à contribuer au développement de l'entrepreneuriat (Ville de Gatineau, 2017). Consciente de l'importance de l'entrepreneuriat, la Ville de Gatineau a mandaté l'organisme ID Gatineau pour l'accompagnement des entreprises à fort potentiel de croissance. L'accompagnement se

fait à divers niveaux : le financement, le démarrage, la croissance ainsi que la pérennité de ces entreprises (ID Gatineau, 2019).

L'ensemble de ces plans d'action et mesures montrent l'importance de l'entrepreneuriat pour le gouvernement du Québec ainsi que les principales villes de cette province. La croissance et la pérennité des entreprises sont au cœur des préoccupations et du développement des villes. Elles se sont ainsi dotées de politiques et programmes permettant un appui financier et un accompagnement professionnel pour assurer le développement des entreprises. Parmi ces programmes, notons l'investissement dans les incubateurs d'entreprises.

L'incubation comme forme d'accompagnement entrepreneurial

L'une des sources d'accompagnement figurant dans ces plans d'action est l'incubation d'entreprises. Parmi les services offerts à l'intérieur de l'incubateur, on y retrouve des activités de réseautage entre les clients du programme d'incubation; l'accès à Internet haute vitesse; des conseils en termes de principes de bases des affaires; l'accès à de l'équipement spécialisé; des liens avec des ressources des établissements d'enseignement supérieur; du coaching pour l'accès aux prêts commerciaux et des liens avec des partenaires stratégiques (Institut de la statistique du Québec, 2009). Au regard d'entreprises incubées, la participation à un programme d'incubation permet de

développer des relations entre entrepreneurs menant à un nouveau projet d'entreprise. Cela permet également de tisser des liens à long terme et développer un réseau d'affaires fort entre les incubées d'un même incubateur (Primeau, 2019b). Les incubés ne cherchent pas seulement des services technologiques, ils sont à la recherche d'expertise stratégique et de coaching en entrepreneuriat et en gestion (Primeau, 2019 a, 2019b). L'accompagnement permet ainsi de conseiller et de propulser les entreprises. Cet accompagnement sera pour certains entrepreneurs la raison qui les pousse à concrétiser leur projet d'entreprise (Primeau, 2019b).

Les programmes d'incubation visent des objectifs de développement économique local notamment par, la création d'emplois pour la collectivité locale, le lancement d'une industrie locale ou la stimulation de sa croissance, la promotion de l'esprit entrepreneurial dans la collectivité, la commercialisation des technologies, la diversification de l'économie locale et le désir que les entreprises demeurent dans la région (Institut de la statistique du Québec, 2009). Afin d'accomplir leur mission, les incubateurs doivent faire face à certains défis en ce qui concerne le financement. À cet effet, ils ont de la difficulté à trouver du financement d'une part de démarrage et d'autre part en lien avec leur activité d'innovation (Institut de la statistique du Québec, 2009). Cela peut ainsi limiter l'accompagnement que l'incubateur pourra offrir. De plus, selon les incubateurs, en plus des défis en termes de financement, les entreprises incubées vivent des difficultés à trouver des marchés adéquats pour leur produit (Institut de la statistique du Québec, 2009). Un

autre défi sera celui du positionnement de l'incubateur dans le marché. Au Québec, il y a plus de 80 incubateurs et accélérateurs d'entreprises offrant des programmes d'accompagnement concurrentiels. Manaf Bouchentouf, directeur général de l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale – HEC Montréal indique qu'il sera alors essentiel que l'incubateur cible une clientèle précise (Laperrière, 2019). Il ajoute également que considérant que les entrepreneurs se réfèrent à différents programmes d'incubation, les incubateurs devront coopérer entre eux.

En sommes, les nouvelles entreprises sont un moteur de développement économique. Elles ont un potentiel de croissance et d'innovation habituellement plus élevées que les entreprises établies. C'est au cours de leurs trois premières années d'exploitation que les nouvelles entreprises connaîtront un plus grand taux de mortalité (Archambault & Song, 2018). Ce phénomène intéresse grandement les divers paliers politiques et les incite à créer des mesures afin d'accompagner les entreprises dans leur démarrage et leur croissance. Cet accompagnement vise, entre autres, le lancement de nouvelles entreprises tout en les outillant pour assurer leur pérennité. Par les mesures proposées par les gouvernements, notons l'incubation d'entreprise qui permet de coacher les entrepreneurs lors de la phase de démarrage, particulièrement auprès des start-up. Ainsi, considérant le rôle important des entreprises et la montée des incubateurs parmi les ressources permettant d'accompagner les entrepreneurs dans leur projet d'entreprise, il s'avère intéressant de s'interroger sur le rôle des incubateurs d'entreprises.

Conséquemment, la problématique générale de la recherche est de comprendre quel est le rôle des incubateurs d'entreprises dans l'accompagnement entrepreneurial des start-up.

Recension des écrits scientifiques

Afin de bien comprendre le rôle des incubateurs d'entreprises, une recension de la documentation scientifique sur l'accompagnement entrepreneurial a été faite relevant ainsi les défis auxquels les start-up sont confrontées et de quelle manière les incubateurs peuvent outiller ces dernières afin de leur permettre de se développer. Une recension des écrits mixte a été effectuée dans les bases de données ABI/INFORM Collection et Cairn. Ce type de recension propose d'intégrer certaines des procédures de la recension systématique à la recension narrative. Elle prend ainsi appui sur des critères permettant de guider l'inclusion ou l'exclusion d'articles (Bryman & Bell, 2015). Une période de temps et des mots clés en lien avec l'objectif général de la recherche ont ainsi été déterminés pour conduire la recension des écrits. La recherche a été faite par mots clés appliqués au résumé des articles. Le mot clé « incubator » a été le premier élément ciblé, la recherche a été affinée en trois volets en y ajoutant un second mot clés 1) « role », 2) « service », 3) « performance ». Les articles plus anciens de 20 ans ont été écartés. Après la lecture des résumés, j'ai sélectionné les articles les plus pertinents en lien avec l'objet de la recherche. Ils devaient ainsi améliorer ma compréhension du rôle de l'incubateur dans le développement des start-up. Des chercheurs experts du domaine m'ont également orienté vers d'autres auteurs afin de me permettre une recension plus complète. Cette recension

permettra de déterminer la problématique spécifique de la recherche et de guider l'analyse empirique. J'ai ainsi regroupé la recension en thèmes en débutant par les défis auxquels les start-up font face. En comprenant les défis des entrepreneurs, j'espère être en mesure de mieux comprendre le rôle que les incubateurs peuvent avoir lors de l'accompagnement entrepreneurial. Je développerai ensuite sur la structure et le rôle des incubateurs d'entreprise, la relation entre les incubateurs et les start-up, les facteurs de succès et les freins à l'accompagnement, la performance des incubateurs et je terminerai la recension par une typologie des incubateurs. À la lumière de cette recension, je pourrai relever les lacunes observées pour finalement faire ressortir la problématique spécifique de cette recherche.

Les défis des start-up

Cette section permet de relever les principaux défis auxquels les entrepreneurs à la tête des start-up font face. Ainsi, Sanyal et Hisam (2018) mentionnent la recherche de financement, la conformité aux normes du travail, le choix d'un marché adéquat pour leurs produits ainsi que des défis sociaux et culturels. van Weele et al. (2018) soulèvent également des défis quant à l'absence de connaissance des entrepreneurs sur les activités liées à la gestion et à la croissance de leur entreprise¹. De plus, la culture entrepreneuriale ne semble pas très développée chez ces entrepreneurs, car leur motivation première n'est

¹ Le terme entreprise sera utilisé comme synonyme à start-up

pas de créer une grande entreprise, mais plutôt de devenir leur propre patron (van Weele et al., 2018). Ainsi, en plus de leurs compétences techniques, les personnes à la tête des entreprises doivent développer des compétences en gestion des affaires pour assurer un meilleur succès de leur entreprise (Oakey, 2003). Elles doivent donc être en mesure de reconnaître les lacunes de leurs connaissances, recevoir un soutien approprié pour combler ces lacunes et, enfin, par l'apprentissage, appliquer leurs nouvelles compétences à la direction de leur entreprise (Patton, 2014). Cet apprentissage pourra se faire sous forme d'accompagnement entrepreneurial. Shahidi (2012) mentionne que l'accompagnement peut se traduire sous diverses formes : 1) le coaching, qui représente un accompagnement individuel ponctuel, 2) le mentorat, où le mentor agit à titre de modèle et les services sont généralement gratuits et moins intensifs, 3) l'accompagnement par les pairs, qui se distingue par un apprentissage commun, 4) les Business Angels, qui « sont des personnes fortunées qui ont une grande expérience du monde des affaires et qui investissent leur propre temps, leur expérience, leurs réseaux de contacts ou leur argent [...] dans les start-up » (p. 60) et 5) les incubateurs, qui offrent un accompagnement personnalisé aux entrepreneurs en plus d'une possibilité d'hébergement. Parmi l'ensemble des types d'accompagnement énumérés, la présente recherche se concentrera sur l'accompagnement entrepreneurial par les incubateurs. C'est ainsi en adéquation avec les efforts gouvernementaux démontrés en début de chapitre, car il semble être un service d'accompagnement plus complet qui permet de développer des compétences en gestion et ainsi de répondre aux lacunes des entrepreneurs à la tête des start-up.

Accompagnement par les incubateurs : structure et rôle de l'incubateur

Les incubateurs peuvent venir en aide aux start-up afin de les épauler à surmonter ces défis et à développer leurs compétences en gestion. J'ai défini précédemment un incubateur d'entreprise comme étant un programme aidant les entreprises en démarrage à accéder à du mentorat et à des investisseurs, offrant également des ressources logistiques, techniques et des espaces de bureaux (Banque de développement du Canada, 2019). Cette définition est en concordance avec celle de van Weele et al. (2018) qui résumant les définitions d'incubateurs ainsi : « des organisations qui offrent aux start-up un large éventail de services et ressources nécessaires pour leur survie et croissance » [traduction libre] (p. 1162). Les incubateurs ne sont pas une réalité nouvelle et leur apport positif au développement des start-up n'est pas un fait récent; en effet, à la fin des années 1990 Sherman (1999) montra que le taux d'échec de start-up ayant été accompagnées par un incubateur est plus faible que leurs homologues n'ayant pas reçu d'accompagnement.

L'équipe de l'incubateur est formée de trois parties prenantes 1) le responsable de l'incubateur; 2) les accompagnants; 3) les autres employés (Arlotto, Sahut, & Teulon, 2011). Le responsable de l'incubateur a un rôle capital dans l'offre des services aux entrepreneurs, notamment dans l'établissement des contacts et du soutien de la communauté, la gestion des installations et la consultation des incubés (Monsson & Jørgensen, 2016; Sherman, 1999). Ainsi, le responsable de l'incubateur ne se consacre pas seulement aux activités liées à l'accompagnement entrepreneurial. Il devra alors

s'entourer d'une équipe pour réaliser la mission d'accompagnement entrepreneurial. C'est là qu'interviennent les accompagnants. Finalement, des employés administratifs sont présents et interviennent davantage dans les tâches administratives de l'incubateur et les services liés aux infrastructures. Le rôle du responsable dans le processus d'accompagnement est important, car la qualité du travail fourni par l'ensemble de l'équipe d'accompagnement dépend de la qualité du travail du responsable de l'incubateur (Arlotto et al., 2011). La Figure 1 présente ma synthèse de la structure de l'incubateur.

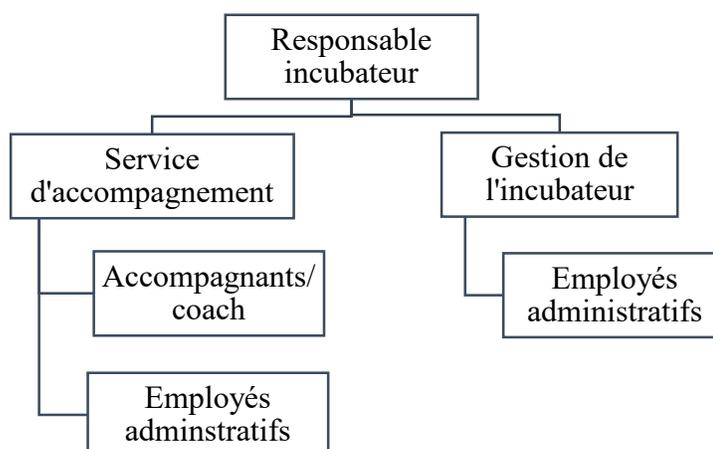


Figure 1. Structure de l'incubateur d'entreprises

Les incubateurs contribuent donc au développement et à la survie des start-up. En effet, ils encouragent les entrepreneurs à passer à l'acte et contribuent également au succès des entreprises incubées. De plus, ces entreprises créent plus d'emplois que les autres start-up (Arlotto et al., 2011). Or, bien que l'apport positif des incubateurs ait été démontré, van Weele, van Rijnsoever, et Nauta (2017) rapportent que plusieurs résultats de recherche pointent vers une conclusion : les incubateurs n'apportent pas toute l'aide qu'ils pourraient

pour supporter les start-up et les mener vers le succès. À cet effet, Ratinho et Henriques (2010) relèvent une inadéquation entre les services fournis aux entreprises et leurs besoins réels. Schwartz (2009) ajoute que le responsable de l'incubateur devrait mieux préparer les entrepreneurs à la réalité du marché et à la vie après la période d'incubation. La question demeure ainsi pertinente : quel est le rôle des incubateurs d'entreprises? Plusieurs auteurs indiquent que le rôle des incubateurs est de fournir un environnement permettant de soutenir les entreprises en démarrage et les entreprises naissantes, favorisant ainsi la création d'emplois au niveau local (Carvalho & Galina, 2015; Peters, Rice, & Sundararajan, 2004). Le développement économique et le transfert de technologie font également partie intégrante de la mission des incubateurs (Peters et al., 2004). Ainsi, pour bien remplir leur rôle, l'ensemble du personnel de l'incubateur agissant à titre d'accompagnant devra posséder des compétences clés. À cet effet, Bakkali, Messeghem, et Sammut (2010) ont fait ressortir dans la documentation scientifique des compétences essentielles que les personnes accompagnant les entrepreneurs doivent posséder. En ce qui concerne les compétences liées au savoir, les accompagnants auront des compétences dans les domaines de la gestion et de la création d'entreprises. Au niveau du savoir-faire, ils devront être aptes à transmettre leurs connaissances, à rendre autonome le chef d'entreprise, à contextualiser l'aide apportée et à mettre en relation les entrepreneurs avec des partenaires externes. Finalement, en termes de savoir-être, les accompagnants devront avoir une conscience et des habiletés sociales. L'ensemble de ces compétences favoriseront le processus d'incubation. Ce processus passera, entre autres, par une panoplie de services offerts aux start-up dans le but d'assurer un accompagnement

entrepreneurial. La prochaine section fait état des services offerts par les incubateurs d'entreprises.

Services offerts par les incubateurs : une relation collaborative

Depuis les années 1980, l'offre de service des incubateurs a évolué. Bruneel, Ratinho, Clarysse, et Groen (2012) ont confirmé qu'il existait trois générations d'incubateurs : la première a vu le jour dans les années 1980 et offrait des services d'infrastructure tels que des locaux abordables et des ressources partagées (réception, salle de réunion, etc.), la seconde s'est établie au début des années 1990 et ajoutait des services de conseils en gestion aux entreprises, tandis que la troisième génération, apparue vers la fin des années 1990 et au début des années 2000, offrait également l'accès à un réseau de ressources externes. Aujourd'hui on remarque que les trois types de services sont maintenant offerts par les incubateurs de toutes les générations (Bruneel et al., 2012; Carvalho & Galina, 2015; Rice, 2002). Ces trois types de services forment ainsi l'accompagnement entrepreneurial au sein d'un incubateur.²

Parmi l'ensemble de ces services, selon la perspective de l'incubateur, l'accès aux réseaux et les services aux entreprises sont plus importants pour la création et la croissance

² Le terme accompagnement sera utilisé pour désigner l'ensemble des types de services offerts par l'incubateur.

de jeunes entreprises que les infrastructures (Carvalho & Galina, 2015). Les services les plus fréquemment utilisés par les start-up sont les services aux entreprises leur permettant d'acquérir des connaissances sur la gestion d'une entreprise (Robinson & Stubberud, 2014; van Weele et al., 2017). Par ailleurs, une grande part de la valeur de l'incubateur est son rôle d'intermédiaire entre les entrepreneurs et les experts externes permettant aux propriétaires des entreprises de développer leur réseau (Carvalho & Galina, 2015; Peters et al., 2004; Rice, 2002). Toutefois, il semble que ce service soit négligé, car d'une part les entrepreneurs ne tirent pas parti du réseau, soit qu'ils n'y consacrent pas suffisamment de temps ou qu'ils n'ont pas les compétences pour le faire et d'autre part le responsable de l'incubateur manque d'engagement dans ce rôle d'intermédiaire (Rice, 2002). Parallèlement, il n'a souvent pas assez de temps pour fournir des conseils personnalisés aux entrepreneurs (Sherman, 1999). Ces services sur mesure offerts aux entrepreneurs selon leurs besoins font partie intégrante du succès du programme d'incubation (Carvalho & Galina, 2015).

Au-delà de l'offre des services, l'accompagnement entrepreneurial se traduira par une relation collaborative entre les entrepreneurs à la tête des start-up et les employés des incubateurs. Patton (2014) explique que cette relation devra être participative, interactive et itérative en plus d'être développée à long terme afin que l'appui puisse réellement se concrétiser. À cet effet, il a été démontré que les entrepreneurs ayant reçu un accompagnement plus long bénéficient d'une pérennité supérieure (Shahidi, 2012). Rice

(2002) parle ainsi d'une « coproduction impliquant des efforts des deux parties qui déterminent ensemble le résultat de leur collaboration » [traduction libre] (p. 165). Dans ses travaux, Rice (2002) a mis de l'avant la relation existant entre le responsable de l'incubateur et les entrepreneurs participant aux programmes d'incubation, permettant ainsi de faire ressortir les éléments à considérer pour une coproduction efficace. Or, j'ai présenté précédemment que le responsable de l'incubateur s'entoure d'accompagnants pour réaliser la mission d'accompagnement entrepreneurial. J'élargis alors le rôle du responsable de l'incubateur à l'ensemble des accompagnants qui sont en relation avec les entreprises incubées. Ainsi, selon Rice (2002), la mise en œuvre de la coproduction passe par les conseils et le réseautage qu'offrira l'incubateur. En ce sens, il mentionne que les accompagnants doivent investir du temps dans la coproduction en offrant des conseils et des suivis pour améliorer la capacité de l'entrepreneur à exploiter ses propres ressources. Vraisemblablement, créer un contexte favorisant la coproduction nécessite des efforts considérables de la part des accompagnants pour renforcer la confiance, donner accès à l'information, faciliter les possibilités de réflexion et contribuer à la transformation du savoir en un élément exploitable (Patton, 2014). Étant donné que les accompagnants de l'incubateur sont sur place avec tous les entrepreneurs, il existe un potentiel pour une relation de conseil continue (Rice, 2002). Il ne faut toutefois pas négliger que, pour sa part, le responsable de l'incubateur est aux prises avec des tâches administratives pour assurer une saine gestion de l'incubateur le forçant ainsi à faire des choix quant à son niveau d'implication dans l'accompagnement entrepreneurial (Monsson & Jørgensen, 2016; Rice, 2002).

Par ailleurs, pour assurer une relation de conseil efficace, les entrepreneurs doivent être ouverts aux suggestions et prêts à accepter le soutien offert par les incubateurs (Patton, 2014; Rice, 2002). L'implication des entrepreneurs dans le processus collaboratif et leur interprétation quant à la valeur de la coproduction variera selon le type d'incubé (entreprise recevant les services des incubateurs) (Rice, 2002). À cet effet, Rice (2002) soulève une typologie d'incubés qui aura un engagement différent dans la relation collaborative. Tout d'abord, il nomme les locataires d'ancrage, ceux ayant une raison d'être dans l'incubateur, qui paient leurs factures de manière fiable et répondent donc aux besoins financiers de l'incubateur, mais qui n'ont toutefois ni besoin ni envie de la contribution du responsable de l'incubateur dans la coproduction. Le deuxième groupe est les « *long shots* » qui font référence aux entreprises ayant un besoin substantiel de coproduction, mais qui ne sont pas prêtes à s'engager. Elles bénéficient de l'environnement de soutien offert par un incubateur et ont besoin de temps pour mûrir. La troisième catégorie de la typologie est les nouveaux venus qui représentent les entreprises ayant d'importantes pénuries de ressources pouvant être corrigées grâce à la coproduction. Elles sont conscientes de leurs lacunes et reconnaissent le potentiel de la coproduction et sont prêtes à s'engager dans le processus. Le dernier groupe d'incubés selon Rice (2002) se nomme les « *superstars* » et fait référence aux entreprises qui ont dépassé le stade de la croissance. Leur volonté de s'engager dans le processus d'incubation demeure forte, même si leurs exigences envers le responsable de l'incubateur dans la coproduction sont faibles. Elles sont susceptibles de sortir de l'incubateur à court terme, mais en demeurant dans l'incubateur, elles servent de modèles pour les autres incubés. En somme, la relation

collaborative dépendra autant du type d'incubés, prêt à y investir du temps qu'à l'importance qu'y accordera le responsable de l'incubateur et les accompagnants. Cette relation aura un impact majeur sur le résultat du processus d'incubation de la start-up et par conséquent, du développement et de la croissance de l'entreprise. La Figure 2 présente la relation collaborative selon Rice (2002).

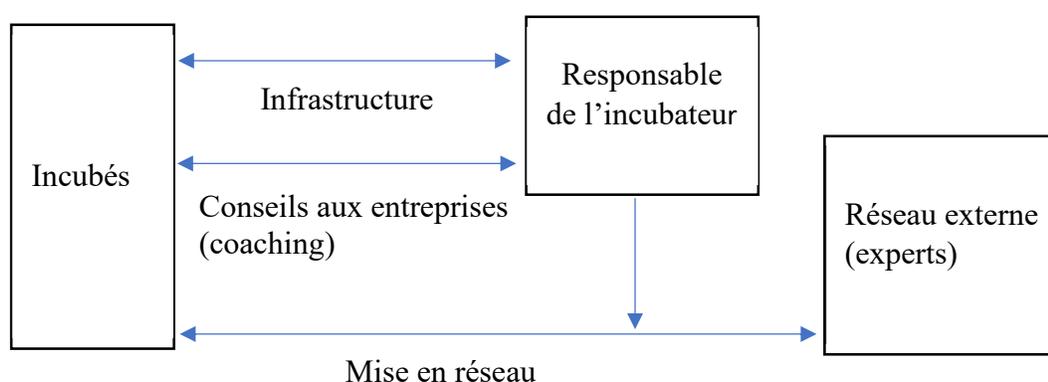


Figure 2. Coproduction lors de l'accompagnement entrepreneurial proposé par Rice (2002, p. 174) [traduction libre].³

Finalement, en plus de l'accès à un réseau d'expert, les relations qui se développent entre les incubés d'un programme d'incubation sont importantes. À cet effet, Peters et al. (2004) constatent que le processus d'apprentissage de nouvelles compétences implique l'acquisition d'informations et de connaissances via des réseaux et des interactions entre les incubés. Ce réseautage est l'élément que les incubés valorisent le plus parmi l'ensemble des services offerts par les divers programmes d'incubation (Monsson & Jørgensen, 2016). De plus, il est l'essence de la création d'une communauté de soutien

³ Dans ses travaux, Rice (2002) a mis en évidence la relation entre le responsable de l'incubateur et les entrepreneurs. Le rôle des autres employés n'a ainsi pas été soulevé.

ainsi que d'une saine concurrence entre les entreprises incubées qui ensemble favoriseront une culture entrepreneuriale (van Weele et al., 2018). Les échanges entre les membres de la communauté leur permettront d'être orientés vers la croissance de leurs entreprises et l'apprentissage par les pairs sera plus efficace si les membres de la communauté ne sont pas trop hétérogènes, donc s'ils proviennent du même secteur industriel (Theodorakopoulos, Kakabadse, & McGowan, 2014). Le responsable de l'incubateur a donc tout intérêt à encourager la création de cette communauté. La Figure 3 présente le programme d'incubation incluant la contribution des parties prenantes. Les flèches de la figure font état de la relation à double sens qui existe entre les diverses parties prenantes. À titre d'exemple, le responsable de l'incubateur doit avoir une implication dans la mise en réseau entre les entrepreneurs incubés et le réseau d'expert afin d'assurer une relation de collaboration.

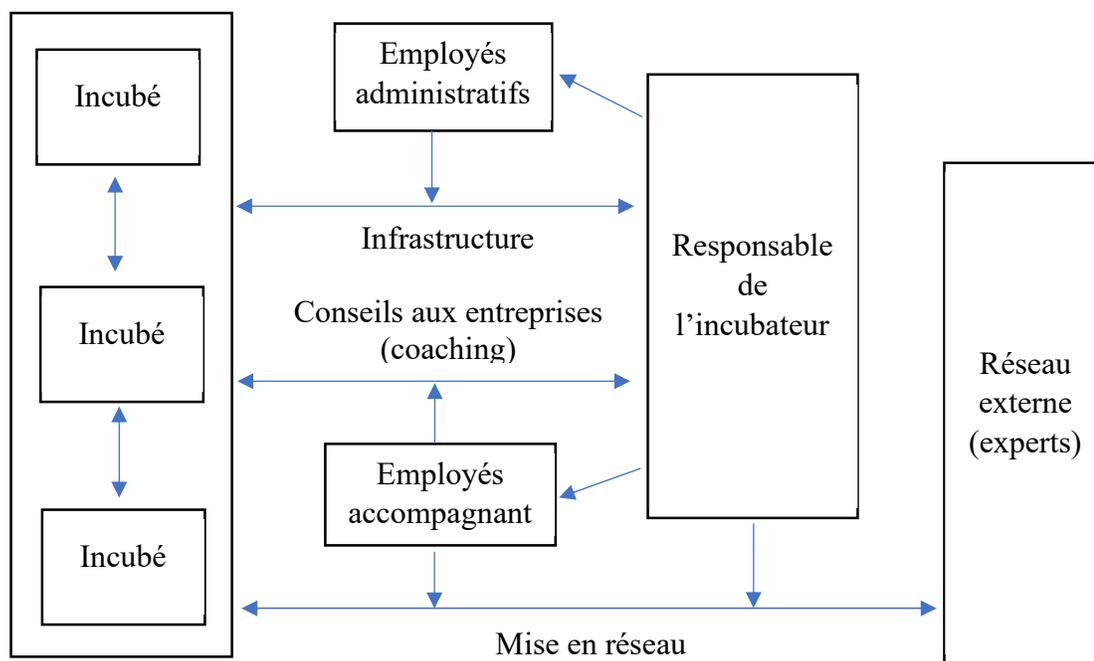


Figure 3. Programme d'incubation incluant la contribution des parties prenantes à la relation collaborative inspiré des travaux de Rice (2002), Peters et al. (2004) et Arlotto et al. (2011)

En sommes, un programme d'incubation offrira des services aux niveaux des infrastructures, des conseils en gestion d'entreprises, des mises en réseaux tant vers des partenaires externes que vers les autres incubés du programme, le tout permettant de développer une relation collaborative à long terme. Cette relation sera possible, non seulement grâce aux services mêmes du programme, mais surtout selon le rôle et l'implication d'une part de l'accompagnant et d'autre part de l'incubé.

Facteurs de succès et freins à l'accompagnement entre les incubateurs et les entreprises incubées

Tel que je l'ai présenté précédemment, le succès du processus d'incubation reposera notamment sur une relation collaborative entre l'accompagnant et les entrepreneurs (Audet & Couteret, 2012; Patton, 2014; Rice, 2002). Cette relation peut s'avérer fragile, car elle dépendra, entre autres, du niveau d'implication de l'accompagnant et de l'entrepreneur dans ladite relation. Audet et Couteret (2012) soulèvent certains facteurs de succès à l'accompagnement entrepreneurial pouvant ainsi favoriser la relation entre les incubateurs et les start-up. Ces facteurs sont subdivisés en trois catégories 1) la structure de soutien; 2) l'accompagnant; 3) l'entrepreneur. Il importe de préciser que pour ces auteurs, la structure de soutien fait référence au coaching⁴ qu'ils définissent comme « une relation interpersonnelle étroite menant à l'apprentissage et au développement du potentiel, souvent dans un contexte de changement » (p. 516) [traduction libre]. Le responsable de l'incubateur joue un rôle prédominant dans la structure du soutien. C'est lui qui sélectionnera les personnes offrant de l'accompagnement et il devra expliquer clairement l'objectif du processus d'accompagnement aux entrepreneurs (Audet & Couteret, 2012). La structure de soutien devra inclure des rencontres régulières afin de maintenir un engagement dans la relation de la part des accompagnants et des entrepreneurs (Audet & Couteret, 2012). L'accompagnant pour sa part devra avoir une bonne capacité d'écoute et de l'empathie, il

⁴ Le terme coaching sera utilisé comme synonyme du conseil aux entreprises.

devra être familier avec le contexte des PME et crédible (Audet & Couteret, 2012). Finalement afin d'assurer le succès de l'accompagnement entrepreneurial, l'entrepreneur devra être réceptif et ouvert aux changements en plus de montrer un fort engagement dans la relation (Audet & Couteret, 2012). Audet et Couteret (2012) ont montré que dans les cas où l'accompagnement entrepreneurial a échoué, les chefs d'entreprise n'étaient pas réceptifs et ouverts aux changements proposés par les accompagnants. Ces facteurs permettent ainsi de comprendre l'importance de la relation collaborative afin d'assurer le succès du programme d'incubation. Le processus de sélection des entrepreneurs dans le programme d'incubation devra tenir compte de ces facteurs.

Bien que le prestige et l'image que les entrepreneurs peuvent obtenir grâce à leur association avec l'incubateur (Carvalho & Galina, 2015) ainsi que la possibilité d'avoir accès à des réseaux et à des partenariats (Carvalho & Galina, 2015; van Weele et al., 2017) sont des raisons pour lesquelles ils décident d'intégrer un programme d'incubation, van Weele et al. (2017) précisent que les entrepreneurs désirant intégrer un tel programme le font de prime abord pour répondre à des besoins en termes d'infrastructure et de recherche de financement. C'est seulement lorsqu'ils ont débuté le processus d'incubation que les entrepreneurs constatent que les ressources étant le plus utiles sont les services permettant de développer leurs connaissances du milieu des affaires. Les chefs d'entreprises ne sont pas conscients du potentiel de l'incubateur pour les aider à développer leurs connaissances commerciales pas plus de leurs besoins de développer cette ressource (van Weele et al., 2017). On remarque ainsi une inadéquation entre les ressources que les entrepreneurs

souhaitent avoir lorsqu'ils rejoignent l'incubateur et celles dont ils ont besoin pour compléter leurs ressources nécessaires à la création et au développement de l'entreprise (van Weele et al., 2017). Arlotto et al. (2011) ajoutent que, considérant que les projets d'entreprises sont en phase de structuration, les besoins des entrepreneurs pour assurer le démarrage ou la croissance de leurs entreprises sont en constante évolution. Il s'avère ainsi difficile pour les incubateurs de préciser les services qu'ils doivent offrir aux entrepreneurs lorsque ces derniers ne peuvent définir leurs propres besoins. L'identification des besoins de la start-up par l'incubateur semble ainsi un incontournable afin d'offrir un accompagnement personnalisé.

Il est ainsi possible de remarquer que les entrepreneurs et les incubateurs n'ont pas la même interprétation 1) des raisons d'intégrer un incubateur et 2) des besoins des start-up en démarrage. Ces interprétations différentes quant aux ressources que les incubateurs peuvent apporter (Patton, 2014; van Weele et al., 2017) entraîneraient alors un frein à une relation collaborative. Trois facteurs ressortent de la documentation scientifique permettant d'expliquer cette différence d'interprétation entre les incubateurs et les start-up. Premièrement, il appert que les entrepreneurs à la tête des start-up n'utilisent pas les ressources offertes par les incubateurs lorsqu'ils jugent que la qualité de celles-ci est insuffisante (van Weele et al., 2017). À titre d'exemple, les entrepreneurs n'iraient pas aux séances de formations offertes par l'incubateur et préféreraient consulter un mentor externe qui a une expérience entrepreneuriale plus vaste (van Weele et al., 2017). Ainsi, la qualité des ressources offertes sera jugée supérieure si les individus travaillant au sein

de l'incubateur possèdent une forte expérience qu'elle soit en entrepreneuriat ou en accompagnement (Rice, 2002). Carvalho et Galina (2015) précisent que généralement plus l'incubateur d'entreprises est jeune, plus l'équipe de gestion est jeune. Cela pourrait ainsi avoir une incidence sur l'interprétation des entrepreneurs quant à l'expertise et l'expérience de l'équipe. Dans le même ordre d'idées, un incubateur dont le réseau de contacts est sous-développé sera perçu comme offrant des services de qualité insuffisante (Patton, 2014). De plus, la qualité du travail des incubateurs perçue par les entrepreneurs dépend largement de leurs dirigeants qui sont, dans la majorité des cas, également responsables du programme de conseils en développement des affaires (Arlotto et al., 2011).

Ensuite, des auteurs rapportent que les services offerts par les incubateurs ne répondent pas nécessairement aux besoins des start-up, mais plutôt aux besoins des entreprises déjà mises sur pied (Bruneel et al., 2012; van Weele et al., 2017). van Weele et al. (2017) ajoutent que les incubateurs ont une incapacité à adapter leurs ressources aux besoins spécifiques de chaque start-up. Cette incapacité viendrait de leur manque de connexions avec les partenaires de l'industrie pour ainsi offrir des connaissances spécialisées. Finalement, les entrepreneurs gérant les start-up sont souvent des experts de leur champ disciplinaire, mais manquent d'expérience en entrepreneuriat (Bruneel et al., 2012; Rice, 2002; van Weele et al., 2018; van Weele et al., 2017). Ainsi, l'inexpérience de ces entrepreneurs aurait pour effet que ceux-ci n'arrivent pas à saisir la valeur réelle

que leur apporte l'incubateur (Oakey, 2003; van Weele et al., 2017). À cet effet, van Weele et al. (2017) précisent que les entrepreneurs manquent de conscience de soi et ne peuvent, ainsi, concevoir les lacunes dans leurs ressources. De plus, ces personnes sont principalement axées sur le court terme et, en l'occurrence, privilégient des activités qui produisent des résultats immédiats. À titre d'exemple, parmi les services offerts par un incubateur, on relève l'accompagnement à la planification stratégique ou encore l'appui à la mise en place d'une étude de marché, or ces activités n'apportent pas de résultats instantanés pour les entrepreneurs incubés, mais auront plutôt une incidence sur les décisions stratégiques qui impacteront la gestion de l'entreprise à plus long terme. Finalement, les entrepreneurs hésitent à sortir de leur zone de confort. Ils ne se sentent ainsi pas à l'aise ou n'aiment pas assister à des formations sur la gestion d'une entreprise. En conséquence, les travaux de van Weele et al. (2017) montrent qu'au fur et à mesure que le processus d'incubation avance et que les entreprises se développent, les entrepreneurs prennent davantage conscience de leurs besoins en ressources et de la valeur des services offerts par l'incubateur. Par conséquent, ils mentionnent que l'incubateur devrait être un environnement dans lequel les nouvelles entreprises apprendront à identifier les lacunes dans leurs ressources et développeront la volonté et la capacité d'acquérir de manière autonome ces ressources. Ainsi, les incubateurs ont le potentiel de fournir aux nouvelles entreprises un avantage concurrentiel qui perdurera au-delà de la période d'incubation (van Weele et al., 2017). Le service d'accompagnement offert par les incubateurs pourra alors favoriser le développement économique et social d'une

région. Il est alors intéressant de se questionner sur la façon dont la performance des incubateurs est mesurée. La prochaine section propose certains indicateurs.

Performance des incubateurs

La performance des incubateurs d'entreprises sera gage de leur légitimité et elle peut se mesurer par divers indicateurs. Toutefois, il ne semble pas y avoir de consensus sur les indicateurs de performance à utiliser dans la documentation scientifique. Par exemple, alors que pour Aernoudt (2004) et Sherman (1999) la performance se mesure par le taux de survie des entreprises accompagnées et leur nombre d'emplois créés, Rice (2002) relève plutôt la participation active des parties prenantes dans le processus d'accompagnement. Quant à eux, Bakkali et al. (2013) considèrent que la performance des incubateurs doit se mesurer sous plusieurs aspects. Ils proposent ainsi un modèle pour évaluer la performance d'un incubateur composé en quatre axes : 1) la performance en termes de développement économique et social qui se mesure par les attentes des financeurs, des entrepreneurs et des incubateurs; 2) la performance liée aux incubées représentant les relations entre l'incubateur et ses incubés, l'image de l'incubateur et les attraits des services proposés par l'incubateur; 3) la performance dans les processus d'incubation correspondant au processus de gestion de l'incubation, au processus de gestion des incubés et au processus d'innovation; 4) la performance en termes d'apprentissage représentant le capital informationnel et relationnel, le capital humain et le capital organisationnel.

Bien que l'ensemble de ces axes de performance aient été validés, il appert que les incubateurs privilégient des indicateurs de performance ancrés sur les processus d'incubation plutôt que sur le développement économique et social, soit l'évaluation de leurs actions concrètes (Bakkali et al., 2013). Ces mesures de performance confirment ainsi l'importance d'arrimer les interprétations d'une part des incubateurs et d'autre part des entrepreneurs à la tête des start-up, car ces interprétations influenceront sur la performance du programme d'incubation. Barbero, Casillas, Ramos, et Guitart (2012) ajoutent que les performances des incubateurs doivent être comparées aux objectifs de ces derniers et que les objectifs seront différents selon le type d'incubateur.

Typologie d'incubateur

Il n'existe pas qu'un seul modèle d'incubateur d'entreprises. À cet effet, les auteurs s'intéressant à l'incubation d'entreprises en relèvent différents types. Une comparaison des différentes typologies proposées par certains auteurs a été faite dont celles de Aernoudt (2004); Albert (2003); Barbero et al. (2012); Grimaldi et Grandi (2005). Pour cette recherche je retiens la typologie de Albert (2003), à l'instar de Bakkali et al. (2010). Cette typologie est formée de quatre catégories d'incubateurs 1) l'incubateur de développement économique; 2) l'incubateur académique et scientifique; 3) l'incubateur d'entreprises; 4) l'incubateur d'investisseurs privés.

Albert (2003) indique que les incubateurs de développement économique local sont généralement pris en charge par les collectivités locales ainsi que d'autres parties prenantes publiques et privées qui ont un intérêt dans le développement économique local, notamment des banques, grandes entreprises et universités. Les incubateurs d'investisseurs privés, par ailleurs sont créés par des personnes expérimentées issues de la communauté des affaires couramment appelées « *Business angels* » ou par des sociétés de capital-risque (Albert, 2003). Albert (2003) explique que les incubateurs d'entreprises sont une structure d'incubation à l'interne de l'entreprise privée qui permet de créer un lieu propice à l'expérimentation et au développement à petite échelle. Finalement, l'objectif des incubateurs académiques et scientifiques est d'encourager le développement d'innovations à partir des recherches scientifiques (Albert, 2003). Le Tableau 2 montre les caractéristiques des différentes catégories d'incubateurs.

Tableau 2

Les caractéristiques des différentes catégories d'incubateurs

	Incubateurs de développement économique	Incubateurs académiques et scientifiques	Incubateurs d'entreprises	Incubateurs d'investisseurs privés
Finalité	À but non lucratif	À but non lucratif	Profit	Profit
Activités dominantes	Généraliste	High-Tech	High-Tech	High-Tech
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'emplois - Reconversion / Revitalisation - Développement économique - Soutien à des populations ou industries particulières - Développement des PME et de réseaux (clusters) 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation des technologies - Développement de l'esprit d'entreprise - Citoyenneté - Image - Ressources financières 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer l'esprit d'entreprises parmi les salariés - Retenir des talents - Veille - Accès à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés - Profits 	<ul style="list-style-type: none"> - Profit par revente d'actions d'un portefeuille d'entreprise permettant de répartir les risques - Coopération entre les entreprises du portefeuille
Cibles	<ul style="list-style-type: none"> - Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services - Dans certains cas d'entreprises High Tech 	<ul style="list-style-type: none"> - Projets internes aux institutions avant création - Projets externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Projets internes et externes, en général en relation avec les métiers de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Start-up technologiques

Source : Albert (2003, p. 28)

À la lumière de cette typologie, on remarque que les objectifs des incubateurs sont variés et distincts selon la catégorie d'incubateurs. Barbero et al. (2012) constatent qu'il est préférable de comparer les mêmes types d'incubateurs. Ainsi, pour cette recherche, je m'intéresserai aux incubateurs académiques et scientifiques qui selon Albert (2003) ont été créés dans le but d'encourager le développement d'innovations à partir des recherches scientifiques. Carvalho et Galina (2015) précisent que « ces incubateurs favorisent l'entrepreneuriat technologique et le transfert de technologie de l'université vers le

marché » [traduction libre] (p. 258). Il s'agit donc d'entrepreneurs technologiques qui doivent, principalement, développer leur esprit d'entreprise. Je m'intéresse à ce type d'incubateurs, car, il est plausible de croire que les services aux entreprises permettant d'acquérir des connaissances en gestion seront primordiaux dans ces programmes d'incubation. Il sera ainsi possible de mettre de l'avant la relation entre l'accompagnant et l'entrepreneur et d'identifier les différences d'interprétations.

Objectif spécifique de la recherche

Bien que l'apport des start-up à la société a été démontré, il s'avère que les entrepreneurs à la tête de ces entreprises éprouvent certains défis notamment en termes de financement et de compétences en gestion. Pour ainsi favoriser le succès et le développement de leurs entreprises, les entrepreneurs peuvent recevoir un accompagnement entrepreneurial par l'entremise des incubateurs d'entreprises. Pour que l'appui puisse réellement se concrétiser, l'accompagnement devra se traduire par une relation collaborative à long terme, où d'une part l'accompagnant offrira des services personnalisés à l'entrepreneur et où ce dernier fera preuve d'ouverture dans la réception et la mise en pratique de ces conseils. De façon plus concrète, le rôle des incubateurs est de soutenir les entreprises en démarrage en leur fournissant un environnement adéquat. Pour remplir ce rôle, les incubateurs offriront divers services, notamment l'accès à des infrastructures, des conseils en gestion et l'accès à un réseau d'experts. Certains facteurs de succès à l'accompagnement entrepreneurial sont également mis de l'avant, dont la

structure encadrant le coaching; l'accompagnant qui devra être crédible et familier avec le contexte des PME; et finalement l'entrepreneur qui devra être réceptif aux changements. Or, nonobstant ces facteurs de succès, les recherches actuelles pointent vers des interprétations différentes entre les incubateurs et les entrepreneurs, ceci représentant un frein à l'accompagnement offert. Finalement, cette recension des écrits m'a permis de constater que très peu d'études dans ce domaine ont été réalisées au Québec. Il s'avère ainsi intéressant de corriger la situation et de proposer d'étudier ce phénomène dans cette province canadienne.

Il appert donc que cette différence d'interprétation entre les incubateurs et les start-up est un frein à l'accompagnement qui peut être offert. Ces interprétations limitent également la possibilité de développer une relation collaborative à long terme entre les incubateurs et les start-up. Conséquemment, l'objectif spécifique de cette recherche est de : décrire et comprendre comment les interprétations des incubateurs et des start-up peuvent s'arrimer lors de l'accompagnement entrepreneurial au sein d'incubateurs académiques québécois.

Cadre théorique

Par une recension des écrits scientifiques, la précédente section a permis de définir l'objectif spécifique de la recherche. Cette recherche a été réfléchi par une structure logique abductive où la théorie est une première réponse à la question spécifique de recherche. Cela implique un processus de va-et-vient avec le monde social et où les répondants contribuent à l'avancement de la recherche (Bryman & Bell, 2015). Le cadre théorique qui sera présenté dans cette section permet de guider le travail empirique en proposant un cadre d'analyse pour les données recueillies.

Définition du cadre

Les différences d'interprétations entre les incubateurs et les entrepreneurs à la tête des start-up pourront amener certains différends dans cette relation qui se veut collaborative. Ces différends surviendront, car les interprétations sont enracinées dans des systèmes de valeurs distincts. Je propose que ce soit par la recherche d'un compromis entre les deux parties que les interprétations s'arriment. Le cadre théorique à préconiser devra ainsi permettre de comprendre pourquoi et comment les litiges et différends se forment entre les start-up et les incubateurs pour finalement proposer comment résoudre ces différends. Ainsi, pour étudier ce phénomène, le cadre théorique de la justification ou

les économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991, 2006)⁵ est utilisé. Ce choix semble judicieux, car il est utilisé dans plusieurs recherches du champ du management dont les objets sont l'étude de conflits et la mise en place de compromis. À cet effet, Leemann, Rin, et Imdorf (2016) ont mobilisé le cadre théorique de la justification pour étudier les conflits et tensions qui naissent dans les réseaux d'entreprises formatrices. Hervieux, Gedajlovic, et Turcotte (2010) pour leur part, l'ont utilisé pour comprendre la légitimité de l'entrepreneuriat social qui « est confronté à d'importantes tensions, car il vise deux objectifs principaux de création de valeur, soit social et économique » [traduction libre] (p. 38). Finalement, Oldenhof, Postma, et Putters (2014) utilisent cette théorie pour comprendre la gestion des valeurs conflictuelles au sein d'organisation publique. Les prochaines sections présentent ce cadre.

Présentation du modèle de la cité

Ce cadre théorique prend racine dans la philosophie et seulement une partie sera mise de l'avant pour orienter cette recherche. Boltanski et Thévenot (1991) ont développé un modèle de la cité où les individus, par leurs valeurs, justifient leurs actions au regard d'un bien commun. Ce modèle fait référence à un principe de justification au sein d'une cité et soulève une multitude de principes d'accord. Subséquemment, la coexistence de plusieurs cités devient ainsi « une réponse au problème posé par la pluralité des principes

⁵ La version originale francophone du cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) a été traduite en anglais en 2006. Pour la suite du mémoire, l'auteur se réfère à la version originale.

d'accord disponibles » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 101). Le modèle comprend ainsi six cités 1) la cité marchande 2) la cité inspirée 3) la cité domestique 4) la cité de l'opinion 5) la cité civique 6) la cité industrielle. Afin de constituer les cités, ces auteurs ont déterminé six éléments dont leurs définitions sont présentées au Tableau 3.

Tableau 3

Présentation des éléments constitutifs du modèle de la cité

Éléments	Définitions
Principe de commune humanité	« Identification de l'ensemble des personnes susceptibles de s'accorder (...) forme d'équivalence fondamentale entre ces membres » (p. 96).
Principe de dissemblance	Suppose « au moins deux <i>états</i> possibles pour les membres de la cité » (p. 97). L'état des membres n'est pas attribué de façon permanente.
Commune dignité	« Puissance identique d'accès à tous les états » (p. 98).
Ordre de grandeur	Ordre entre les états qui est « nécessaire pour coordonner des actions et justifier des distributions » (p. 98).
Formule d'investissement	Formule « qui lie les bienfaits d'un état <i>supérieur</i> à un coût ou un sacrifice exigés pour y accéder » (p. 99).
Bien commun	« Le bonheur (...) profite à toute la cité » (p. 99).

Chacune des cités a été ainsi construite autour de ces éléments. Elles tiennent compte de la relation entre les individus ayant comme fondement un bien commun. Mais quand est-

il de la relation entre les individus et les objets qui les entourent? Cette nuance est expliquée par la présentation des mondes à la section suivante.

Présentation sommaire des mondes

Le modèle de la cité précédemment présenté met en lumière l'humanité et la relation entre les individus. Boltanski et Thévenot (1991) ont raffiné ce modèle en y ajoutant les objets. Ils évoquent que c'est par les rapports aux autres et aux choses, que nous tentons de justifier nos actions. Par les principes et valeurs qui nous forment en tant qu'individu, nous affrontons une situation de différentes façons. C'est en prenant appui sur les objets qui nous entourent et en leur attribuant une signification au regard d'un principe, que les auteurs appellent grandeur, que nous justifions nos actions. Ces auteurs ont ainsi mis en évidence différents ordres de grandeur qu'ils qualifient de mondes qui s'attardent à différents systèmes de valeur. Ces mondes mettent de l'avant un bien commun qui leur est propre et a priori aucun n'est supérieur à un autre (Boltanski & Thévenot, 1991). Selon le contexte, les litiges et différends peuvent survenir entre les mondes. L'analyse de ces litiges et différends selon les différents mondes permettra de comprendre les désaccords et de proposer des solutions. C'est donc en mobilisant les mondes de ce cadre théorique que je comprendrai comment surviennent les litiges qui émanent des différences d'interprétations entre les incubateurs et les start-up lors de l'accompagnement entrepreneurial.

Les auteurs proposent six mondes ayant des systèmes de valeurs distincts soit le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand et le monde industriel. Boltanski et Chiapello (2011) ajoutent le monde des projets. Une grille d'analyse en treize catégories permet de présenter les différents mondes. Pour chacun des mondes, Boltanski et Thévenot (1991) précisent une grammaire qui permet de les distinguer les uns des autres. Le Tableau 4 présente de façon sommaire les mondes ainsi que les différentes catégories d'analyse utilisées pour exposer les mondes⁶. Cette présentation permet d'avoir une vue d'ensemble de chacun des mondes.

⁶ La présentation de ce tableau est inspirée de Boucher (2016)

Tableau 4

Présentation des catégories et de la grammaire associée à chacun des mondes

Catégories	Définition	Grammaire des mondes						
		De l'inspiration	Domestique	De l'opinion	Civique	Marchand	Industriel	Des projets
Principe supérieur commun	Principe par lequel les êtres sont équivalents les uns aux autres. Permet de maintenir l'ordre établi des choses.	Jaillissement de l'inspiration	Engendrement depuis la tradition	La réalité de l'opinion	Prééminence des collectifs, tous	Concurrence, rivalité, compétition	Efficacité, performance, avenir	Activité, les projets, l'extension du réseau
État de grand	Les grands êtres sont tenus de s'assurer du respect du principe supérieur commun.	Spontané, passionnant, Inquiétant	Supériorité hiérarchique	Célébrité, réputé, reconnue, succès, persuasif	Unitaire, légal, officiel, autorisé	Désirable, vendable, millionnaire	Fonctionnel, fiable, performant	Engagé, flexible, mobile, à l'écoute
Dignité	Capacité commune des êtres à s'élever dans le bien commun (p. 178).	Inquiétude de la création, amour, passion	Aisance de l'habitude	Désir d'être reconnu, amour-propre	Droits civiques, aspirations politiques	Intérêt, amour des choses, désir	Travail, énergie	Besoin de se lier
Répertoire des sujets	Liste des êtres dans le monde qualifiés par leur état de grandeur (petits ou grands êtres)	Esprit, monstre, artiste	Supérieurs et les inférieurs	Personnalité, leader d'opinion, porte-parole	Collectivité publique, parti, élu, comité, délégué	Concurrents, vendeur, client, acheteur	Professionnel, expert, spécialiste, responsable	Médiateur, chef de projet, coach, expert
Répertoire des objets	Lorsqu'ils sont liés avec des sujets, les objets contribuent à la grandeur des personnes	Rêve éveillé, inconscient	Règles du savoir-vivre	Marque, message, relations publiques,	Formes légales, droits, formalité, procédure	Richesse, objet de luxe	Moyens, outils, tâche, méthode	Technologie nouvelle, partenariat, alliances

Tableau 4

Présentation des catégories et de la grammaire associée à chacun des mondes (suite)

Catégories	Définition	Grammaire des mondes						
		De l'inspiration	Domestique	De l'opinion	Civique	Marchand	Industriel	Des projets
Formule d'investissement	« en liant l'accès à l'état de grand à un sacrifice, elle constitue une économie de la grandeur dans laquelle les bienfaits se trouvent « balancés » par des charges » (p. 179)	Remettre en question, risque, détour	Rejet de l'égoïsme, serviabilité	Renoncement au secret, révéler	Renoncement au particulier, solidarité	Opportunisme, liberté, sympathie, détachement	Progrès, investissement, dynamique	Légèreté, flexibilité, tolérance
Rapport de grandeur	« relation d'ordre entre les états de grandeur en précisant la façon dont l'état de grand [...] comprend le petit (p. 180)	Génie, indépendant	Respect et responsabilité, autorité, honneur	Être reconnu et s'identifier, identification, force	Adhésion, représentation, délégation	Posséder	Maîtriser	Mettre en contact, insérer dans les réseaux
Relations naturelles entre les êtres	Les relations « doivent s'accorder aux grandeurs des sujets et objets qu'elles unissent selon les rapports d'équivalence et d'ordre que fonde la cité » (p. 180)	Créer, découvrir, rechercher, imaginer	Commerce des gens bien élevés, Éduquer,	Persuasion, influencer, convaincre, propager	Rassemblement pour une action collective, se rallier, mobiliser	Intéresser, acheter, vendre, négocier, rivaliser	Fonctionner, mettre en œuvre, interagir, stabiliser, organiser, résoudre, standardiser,	Connexion, communiquer, faire confiance
Figure harmonieuse	« réalité conforme au principe d'équité » (p. 180)	Imaginaire et inconscient	Âme du foyer, maison, famille	Audience, cible, positionnement	État, électorat, démocratie	Marché	Organisation, système	Réseau

Tableau 4

Présentation des catégories et de la grammaire associée à chacun des mondes (suite)

Catégories	Définition	Grammaire des mondes						
		De l'inspiration	Domestique	De l'opinion	Civique	Marchand	Industriel	Des projets
Épreuve modèle	Situation « dont l'issue est incertaine et dans laquelle un dispositif pur [...] se trouve engagé » (p. 181)	Aventure, quête, expérience vécue	Cérémonie familiale, fête, naissance, décès	Manifestation, conférence de presse, inauguration	Réunion, congrès, conseil, assemblée	Affaire, marché conclu	Test, lancement, mise en œuvre, réalisation	Fin d'un projet et début d'un autre
Mode d'expression du jugement	« marque la sanction de l'épreuve [...] caractérise la forme de manifestation du supérieur commun (p. 181)	Illumination, révolution, se dépasser	Savoir accorder sa confiance, apprécier, féliciter	Rumeur, bruit, répercussion	Verdict du scrutin, vote, élection, consultation	Prix, valeur	Effectif, correct fonctionnant	Être appelé à participer
Forme de l'évidence	« la modalité de connaissance propre au monde considéré » (p. 181)	Fantasme, symbole, images, signes, mythes	Anecdote exemplaire, exemple, préjugé	Évidence du succès, connu	Loi, règles juridiques, statuts	Argent, bénéfice, résultat, rétribution	Mesure	Insérer, faire participer, rejeter, exclure
État de petit et déchéance de la cité	est caractérisé par l'autosatisfaction et ne tient pas compte du bien commun. Son identification est plus difficile que l'état de grand.	Figé, habitude, reproducteur	Impoli, gaffes, traître, brouillon	Méconnu, caché, banal, perdue	Division, minoritaire, individualisme, déchu	Non désiré, détesté, la servitude de l'argent	Inefficace, improductif, traiter les gens comme les choses	Inadaptable, rigide, immobile, intolérant, corruption

Présentation des mondes

La précédente section a permis de ressortir les principales caractéristiques de chacun des mondes et de les mettre en comparaison. La grammaire proposée dans ce tableau sera utilisée pour l'analyse des données empiriques. Dans cette présente section, je détaillerai chacun des mondes afin d'en saisir les subtilités et les différences.

Monde de l'inspiration

Le monde de l'inspiration est un monde organique où il y a peu d'équipement, de règles et de mesures et où prime la singularité. C'est par le jaillissement de l'inspiration que les êtres accèdent à la perfection et au bonheur (Boltanski & Thévenot, 1991). L'état de grand est spontané et il se manifeste par des émotions et des passions. Les êtres grands ne tiennent pas compte de la raison et « s'écartent du commun des choses pour prendre des allures bizarres » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 201). Ils sont animés par une passion, un sentiment intérieur qui leur permettra de créer. C'est en faisant abstraction des règles, des mesures, de la réalité extérieure que les êtres connaîtront le jaillissement de l'inspiration. Ils devront ainsi « s'abandonner à la rêverie, s'éloigner de la logique et du rationnel » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 202).

Monde domestique

Le monde domestique reflète l'image d'une famille où le père, chef de la famille, fait figure de supériorité hiérarchique au sein du foyer. Il impose le respect des êtres plus petits, soit des enfants, de la conjointe. C'est par l'engendrement de la tradition que l'ordre des choses est établi (Boltanski & Thévenot, 1991). Le rapport entre les êtres en est un de subordination où les êtres plus grands définissent l'identité des plus petits et où les plus petits participent à la grandeur des grands (Boltanski & Thévenot, 1991). Les êtres sont qualifiés en fonction des relations qu'ils entretiennent avec les autres et de leur position dans cette chaîne de dépendance (Boltanski & Thévenot, 1991). Les êtres grands ne vivent pas dans l'ombre, au contraire, dès leur rencontre, il est possible de les identifier. Tout ce qui appelle à la politesse et la courtoisie sera mis de l'avant dans ce monde afin d'imposer l'harmonie et le respect. Les plus grands ont des devoirs à l'égard de ceux dont ils sont responsables afin de maintenir l'harmonie. Les êtres sont grands « par la relation qui les lie à des plus grands dont ils sont appréciés, par lesquels ils sont considérés et qui les ont attachés à leur personne (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 208). Il s'agit d'un monde ancré dans la tradition où l'éducation, au sens d'élever les enfants, a une place prédominante, car elle permet aux êtres plus petits d'accéder à la supériorité, de gravir les échelons. C'est le rôle des plus grands, des parents par exemple, d'éduquer les plus petits, les enfants, afin qu'à leur tour ils puissent s'élever dans la grandeur.

Monde de l'opinion

Le monde de l'opinion en est un où l'opinion des autres prime. Ainsi, le bien commun passera par la réalité de l'opinion. Les grands êtres sont célèbres et ont une renommée, une visibilité tandis qu'à l'état de petit, les êtres sont banals (Boltanski & Thévenot, 1991). L'état de grand est accessible par tous, car tous ont le désir d'être reconnus, considérés, de démontrer le rôle qu'ils jouent dans la société (Boltanski & Thévenot, 1991). Peu importe la profession ou le titre des individus, c'est la renommée de ceux-ci qui détermine leur état de grandeur. Ils doivent ainsi s'exposer au public et, par le fait même, renoncer à la vie privée. Les relations dans ce monde sont des relations d'influence et le public qu'on tente d'influencer aura un double rôle, soit celui de recevoir l'information qu'on lui propose et celui de la diffuser (Boltanski & Thévenot, 1991). Il est important de noter que le public transmettra l'information selon qu'il y soit en accord, en désaccord ou indifférent. D'où l'importance pour les grands êtres d'influencer leur public de façon positive afin qu'il contribue à leur renommée.

Monde civique

Le monde civique est représenté par la collectivité et ainsi, l'importance est accordée « à des êtres qui ne sont pas des personnes » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 231). C'est un monde qui met en évidence la valeur de ce que représente le collectif. Les êtres grands mobilisent, rassemblent les gens autour d'objectifs communs. Peut être grand

un collectif, un regroupement ou un individu s'il représente un collectif, par exemple un délégué syndical qui a un pouvoir légal de représenter les employés. C'est un monde qui a besoin d'équipement afin de montrer que l'être collectif « possède une personnalité qui lui est propre » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 235). Ainsi, il doit posséder une adresse, des bureaux, etc. La volonté du collectif sera exprimée quant à elle de différentes façons : slogan, objectifs, positions, programmes, orientations. C'est un monde où la démocratie prime et où les règles et les lois sont nécessaires au maintien de cette démocratie. Les êtres accèdent à la grandeur en plaçant au-devant les intérêts collectifs et en abandonnant les intérêts personnels. Les collectifs dénonceront l'individualisme et l'égoïsme des gens. À cet effet, à l'état de petit, les êtres placeront l'individualisme en premier plan au détriment de la solidarité.

Monde marchand

Le monde marchand selon Boltanski et Thévenot (1991) en est un où les individus désirent posséder les mêmes biens que les autres, ce qui amène la concurrence entre ces derniers. Les êtres sont d'une part des individus voulant satisfaire des désirs et d'autre part les objets communs désirés par les individus. Ainsi à l'état de grand, les objets seront ceux ayant une forte présence sur le marché et les individus seront bien nantis, leur permettant de se procurer lesdits objets (Boltanski & Thévenot, 1991). Les êtres plus grands possèdent un bien que les plus petits n'ont pas : « Tous ne pouvant également satisfaire leurs appétits en accédant aux mêmes biens rares, les plus riches accomplissent les autres

en possédant le désir de ceux qui le sont moins et qui restent privés de ces biens » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 250). Les relations se font entre deux individus permettant la transaction de l'objet prisé. Une fois la transaction réglée, les individus sont prêts à découvrir de nouveaux objets et d'ainsi « étendre le monde marchand » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 251).

Monde industriel

Le monde industriel selon Boltanski et Thévenot (1991) est un monde objectif où priment les objets techniques et les méthodes scientifiques. C'est un monde qui vise l'efficacité et la performance des êtres pour le bien de demain. Le travail d'aujourd'hui doit être efficace afin d'obtenir une continuité dans le futur. Les individus utiliseront leur plein potentiel afin de réaliser les tâches. Ainsi, les grands êtres seront fonctionnels et fiables afin de permettre la réalisation des projets de demain. Ils seront « en rapport avec le plus petit par la responsabilité qu'il assume sur la production, par la maîtrise qu'il a sur le futur » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 259). Est petit celui qui sera inefficace et improductif. Les objets de mauvaise qualité, non fonctionnels « sont des signes négatifs de la grandeur » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 255). C'est dans l'organisation d'un système où chaque être a son rôle que l'harmonie de l'ordre industriel sera exprimée. Ce système devra être une structure cadrée, définie, mais non statique, qui permet d'évoluer. Dans ce monde, les décisions prises pour résoudre un problème seront mesurées. Cette

quête de l'efficacité ne doit pas primer sur l'humanité. En traitant les gens comme des choses, on pourrait assister à la déchéance de la cité.

Monde des projets

Le modèle proposé par Boltanski et Thévenot (1991) a été bonifié par Boltanski et Chiapello (2011) où ces derniers ont ajouté le monde des projets reflétant la vie sociale qui « est faite dorénavant d'une multiplication de rencontres et de connexions temporaires » (p. 156). Dans le monde des projets, le principe supérieur commun est l'activité qui permet de générer des projets ou de s'intégrer à des projets existants. « L'activité se manifeste dans la multiplicité des projets » (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 180), ce qui importe est de toujours avoir un projet en cours de réalisation. Les projets ont ainsi une durée limitée, une fin. Dans le monde des projets, les grands êtres sont des personnes engagées dans le projet. Elles sont capables de passer d'un projet à un autre et aussi de mobiliser les individus dans la réalisation du projet. Boltanski et Chiapello (2011) parlent ainsi d'êtres facilitateurs, intégrateurs. Afin de réaliser les projets, les grands êtres devront intégrer les réseaux, choisir leurs relations leur permettant de se nourrir d'informations utiles qui permettront de générer de nouveaux projets. Ces informations, ils devront les partager avec les êtres plus petits afin de bien servir le projet. Le passage d'un projet à l'autre marquera l'épreuve de ce monde. Ainsi, l'épreuve sera positive pour ceux qui ont augmenté leur réputation lors du dernier projet accompli, leur permettant ainsi de s'engager dans un nouveau projet. Elle sera négative pour ceux qui n'ont pas été

en mesure de maintenir ou de développer des liens et rendra par le fait même plus difficile l'intégration à un nouveau projet.

Boltanski et Thévenot (1991) soutiennent qu'il faut associer les mondes aux « dispositifs d'objets qui qualifient les différentes situations dans lesquelles se déploient les activités des personnes lorsqu'elles mettent ces objets en valeur » (p. 266). Ainsi, considérant que les objets n'ont pas la même valeur d'un monde à l'autre, l'interaction entre ces mondes peut amener des tensions et des conflits. Ces tensions devront être dénouées afin que le cours des choses reprenne normalement. La prochaine section s'attarde aux situations de discordes entre les mondes et propose diverses approches pour gérer les litiges survenus par la coexistence de ces mondes.

De la discorde vers une critique ou un compromis

Que se produit-il lorsque les épreuves mettent en relation des personnes et des objets appartenant à différents mondes? Un litige pourra alors survenir entraînant certains conflits et tensions, car les êtres, qu'ils soient sujets ou objets, selon le monde auquel ils se réfèrent, feront référence à des systèmes de valeurs distincts. Boltanski et Thévenot (1991) proposent des critiques en situation de désaccords et des figures de compromis lors du retour à l'accord entre les êtres. Les deux prochaines sections présentent d'une part la critique et d'autre part les figures de compromis.

La critique

Les entités ne pouvant se comprendre grâce à un seul monde, la rencontre de deux mondes amènera la construction d'une critique d'un monde vers un autre. Les différends surviendront ainsi lorsque la validité d'une épreuve sera contestée. Cette contestation se fera en mettant en évidence la présence d'êtres qui n'appartiennent pas au monde dans lequel se réfère l'épreuve. On peut ainsi imaginer un inventeur en processus de création (monde de l'inspiration) devant se buter à des contraintes administratives pour breveter son invention (monde industriel). Ainsi en relevant les procédures, l'inventeur conteste la validité de l'épreuve associée au monde inspiré, soit le chemin vers l'inspiration. Il y aurait ainsi une discordance entre la nature des objets et l'état des personnes impliquées dans la situation.

Pour dénouer le différend, il faut en effet revenir à une épreuve unique soit en retournant la situation pour la faire basculer dans une autre nature, ce à quoi vise la critique [...], soit en écartant les machins sur lesquels le dévoilement prenait appui afin d'asseoir à nouveau l'épreuve dans son monde d'origine (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 277).

Dans l'exemple ci-haut, l'inventeur pourra alors surmonter l'épreuve au regard du monde industriel visant l'atteinte de l'efficacité et laisser derrière lui sa disponibilité à connaître à nouveau le jaillissement de l'inspiration. Il s'agit alors d'une action justifiée par la critique du monde de l'inspiration vers le monde industriel.

Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) proposent les critiques en faisant intervenir les mondes ensemble. Le Tableau 5 présente ainsi ces critiques d'un monde vers les autres mondes.

Tableau 5

*Présentation des critiques entre les mondes proposées par Boltanski et Thévenot (1991)
et Boltanski et Chiapello (2011)*

INSPIRATION



Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Projets
Le frein de l'habitude, la stabilité	La recherche de la considération, l'amour-propre	L'état inhumain, les rapports juridico-économiques	Les gens intéressés, la servitude de l'argent	La rigidité des routines, la stabilité	Le manque d'authenticité

OPINION



Inspiration	Domestique	Civique	Marchand	Industriel	Projets
L'inspiration représentant l'opinion singulière, l'ésotérisme	Le paternalisme, le secret domestique, le caché	Le collectif avant tout	Pour vendre un produit ou service, la publicité intéressée	Le spécialiste isolé de la masse	La communication personnelle, le bouche-à-oreille

CIVIQUE



Inspiration	Domestique	Opinion	Marchand	Industriel	Projets
Le spontanéisme, l'individualisme	Les relations hiérarchiques et de dépendance	Les sondages d'opinion, la propagande politique	Les intérêts privés, l'égoïsme du possédant	La bureaucratisation	L'accent mis sur le bien-être de l'individu ⁷

⁷ Cette critique n'a pas été abordée par Boltanski et Chiapello (2011), l'autrice énonce celle présentée dans les travaux de Bérubé (2015)

Tableau 5

*Présentation des critiques entre les mondes proposées par Boltanski et Thévenot (1991)
et Boltanski et Chiapello (2011) (suite)*

DOMESTIQUE



Inspiration	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Projets
L'instabilité, le laisser-aller	Ne pas se faire remarquer, la discrétion et la réserve	L'anonymat des lieux publics, l'irresponsabilité de quelconque individu	L'extension du marché, tout ne s'achète pas	La mauvaise qualité des produits standard, le formalisme inadapté	La mobilité et l'instabilité

MARCHAND



Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Industriel	Projets
Les sentiments impulsifs, l'expression excentrique	Les liens personnels, l'enracinement dans les régions	L'imitation des personnes de renom, la spéculation	Les dispositions de groupe, l'activité juridique	La rigidité des outils et méthodes	Les relations personnelles et l'information partagée

INDUSTRIEL



Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Projets
Le gâchis de l'improvisation	L'ancien est dépassé, l'inefficacité des particularismes	Manque de rationalité face au renom et aux modes	L'inefficacité des procédures administratives	Le produit de luxe inutile, le prix injustifié	La flexibilité et la capacité à s'adapter

PROJETS



Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel
La création individuelle	Les relations prescrites	L'importance de la transparence dans l'information	Solidarité du groupe et absence de l'intérêt individuel ⁴	La ponctualité de la transaction, le marché anonyme	Les méthodes encadrées par des procédures

Les compromis

Le retour à l'équilibre à la suite d'une épreuve mobilisant des êtres de deux mondes distincts pourra se traduire par des compromis. Pour y arriver, le litige devra être suspendu temporairement et les êtres devront tenter de trouver une solution dans l'intérêt général, soit tant pour les participants eux-mêmes, que pour les personnes non directement touchées par l'accord (Boltanski & Thévenot, 1991). La réflexion ne se fera plus au regard d'un bien commun selon le monde auquel on appartient. Le compromis inclura la grandeur des mondes impliqués dans le différend. Les auteurs précisent que le compromis demeure fragile. Les sujets peuvent faire ressortir les objets contre nature pour que le différend remonte à la surface. Il est possible de rendre le compromis plus fort soit en 1) transformant les objets par l'attribution de qualité de différents mondes, 2) relevant des êtres appartenant à plusieurs mondes, 3) critiquant la grandeur du monde auquel on appartient.

« L'identification des objets de compromis suppose la recherche de formulations et de désignations spécifiques qui fondent dans un même énoncé les références aux mondes d'origine » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 342). L'énoncé de compromis permettra ainsi aux deux mondes de cohabiter dans l'épreuve. Boltanski et Thévenot (1991) proposent des figures de compromis engageant deux mondes. Le tableau suivant présente ces compromis.

Tableau 6

Présentation des compromis entre les mondes présentés par Boltanski et Thévenot (1991)

Compromis entre les mondes	Inspiration					
Domestique	La relation initiatique de maître à disciple	Domestique				
Opinion	L'hystérie des fans	Entretenir de bons contacts	Opinion			
Civique	L'homme révolté, le génie collectif	Le bon sens dans l'application des règlements	Mettre son nom au service d'une cause, toucher l'opinion publique	Civique		
Marchand	Le marché créatif	La confiance dans les affaires, le service sur mesure	L'image de marque	Les affaires au service de la collectivité ⁸	Marchand	
Industriel	La passion du travail rigoureux, les techniques de créativité	La responsabilité du chef, l'esprit et le savoir-faire maison	Les méthodes pour implanter une image, une opinion objective	Les droits des travailleurs, les méthodes efficaces de mobilisation	Les méthodes pour faire des affaires, un produit vendable,	Industriel
Projets ⁹	La création de groupe	L'esprit ou l'atmosphère familiale dans l'entreprise	Réputation individuelle, mémoire publique	Les liens entre les collectifs	Confiance dans les affaires, « coopération »	Méthodes de travail changeantes ou adaptées à chaque situation

⁸ Boltanski et Thévenot (1991) n'ont pas relevé de compromis entre ces mondes. Ce compromis a été présenté dans les travaux de Bérubé (2015)

⁹ Les compromis du monde des projets n'ayant pas été directement abordés par Boltanski et Chiapello (2011), l'auteur énonce ceux présentés dans les travaux de Bérubé (2015)

Application du cadre à la recherche

Les précédentes sections ont permis de comprendre les divers mondes proposés dans la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et de quelle façon les êtres peuvent interagir lors de différends. Ce cadre théorique sera mobilisé de deux façons afin de répondre à l'objectif de la recherche. Tout d'abord pour comprendre comment et pourquoi les litiges et différends se forment entre les start-up et les incubateurs. Par la suite, afin d'arrimer les interprétations entre les deux groupes, je proposerai une figure de compromis adapté à la situation. À cette étape de la recherche, il serait prématuré de déterminer les mondes auxquels s'associent les différents acteurs. D'autant plus que, rappelons-le, les êtres peuvent appartenir à plusieurs mondes. Toutefois, déterminer les mondes et comment ils sont mobilisés est essentiel pour analyser les données. Les entrevues permettront donc de faire ressortir les différents éléments caractérisant les mondes selon les situations abordées par les participants. L'association entre les mondes et les propos des répondants se fera lors de la codification. Cette association se fera par la valeur qu'attribueront les participants aux objets lors des situations décrites ainsi qu'aux formules d'investissement évoquées. L'utilisation de ce cadre théorique m'amène à décliner l'objectif spécifique de la recherche en termes théoriques : comprendre comment les interprétations des incubateurs et des start-up peuvent s'arrimer lors de l'accompagnement entrepreneurial au sein d'incubateurs académiques québécois sous la lentille de la théorie de la justification. Conséquemment, cette recherche répond à la fois à un objectif spécifique empirique et un objectif spécifique théorique. La prochaine section présente la méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des données.

Méthodologie de la recherche

Le présent chapitre s'attarde à la méthodologie utilisée pour la collecte de données et l'analyse des données empiriques. Différentes sections sont proposées, soit la stratégie de la recherche, la stratégie d'échantillonnage, la méthode de la recherche et l'analyse des données.

Stratégie de la recherche

Selon Bryman et Bell (2015), une stratégie de recherche fournit un cadre pour la collecte et l'analyse de données afin de répondre à l'objectif spécifique de la recherche. Les objectifs de la recherche, tant empirique que théorique visent la compréhension d'un phénomène dans son contexte, conséquemment l'approche méthodologique préconisée est l'étude de cas.

En management, deux perspectives de l'étude de cas comme stratégie de la recherche sont distinguées. Une première relativement « quantitative/objective », celle de Robert Yin, et une autre « qualitative/interprétative », celle de Robert Stake. Selon Yin (2018), « une étude de cas est une méthode empirique qui permet d'étudier un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte peuvent ne pas être clairement évidentes. » [traduction libre] (p. 15). Elle s'appuie sur de multiples sources d'information et bénéficie à

l'élaboration de propositions théoriques pour guider la collecte et l'analyse de données (Yin, 2018).

Pour sa part Stake (2006) définit le cas comme un système intégré. Dès lors, l'étude de cas consiste à explorer, décrire, expliquer les dynamiques propres à un ou quelques systèmes. Pour cette recherche je retiens ainsi la définition de Stake (2006), car je désire comprendre le phénomène étudié dans son contexte par une recherche dite qualitative. La compréhension des différences d'interprétations est ainsi indissociable de son contexte, soit l'accompagnement entrepreneurial au sein d'un incubateur. L'étude de cas multiple est utilisée, car il s'avère intéressant de comprendre comment performe ledit phénomène dans différents environnements (Stake, 2006). Elle a permis de comparer et de relever les différences entre les résultats obtenus de chacun des cas (Bryman & Bell, 2015). Le contexte de chacun des cas était nécessaire afin de façonner l'étude et de permettre ainsi la comparaison desdits cas. L'étude de cas multiples s'est déroulée à un moment précis, c'est-à-dire que les répondants ont été rencontrés approximativement au même moment. La variation dans le temps n'a pas été étudiée.

Comme mentionné précédemment, la stratégie de recherche est déterminée en fonction de l'objectif de recherche. Ainsi, la compréhension du phénomène des incubateurs d'entreprise a été réfléchi par l'interprétation des répondants par rapport au contexte et les réponses sont valables pour ce groupe et non représentatifs de la population. Il s'agit donc d'une visée singulière et non générale. L'étude de cas a permis de relever la

signification que les participants donnent au phénomène étudié. Tous les points de vue des répondants ont été pris en considération, ce qui a permis d'observer des variations dans l'ensemble des variables étudiées et il a été possible de faire des distinctions plus fines entre les répondants (Bryman & Bell, 2015).

Stratégie d'échantillonnage

Considérant que l'objectif de la recherche vise la compréhension d'un phénomène et que les résultats de la recherche ne sont valables que pour les participants à la recherche, et non inférés à une population, une stratégie d'échantillonnage dirigé était appropriée. Bryman et Bell (2015) mentionnent que le point de départ de l'échantillonnage dirigé est l'objectif spécifique de la recherche. Ainsi, les participants ont été sélectionnés selon leur qualité et non leurs caractéristiques en lien avec la population. Les répondants sélectionnés devaient avoir une expérience pertinente de l'accompagnement entrepreneurial au sein d'un incubateur académique. La compréhension de l'accompagnement entrepreneurial a été construite par les rencontres avec les répondants. À cet effet, les répondants devaient avoir un bagage important à raconter.

Ayant peu d'expérience dans le domaine étudié, je désire enrichir ma compréhension du phénomène étudié. La meilleure option pour y arriver était donc un échantillonnage dirigé, car j'ai bénéficié de l'expérience des répondants. Plus le répondant avait une expérience pertinente sur le sujet, plus il était susceptible d'ajouter des éléments

à ma compréhension de l'accompagnement entrepreneurial. Le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) est ancré à l'expérience pratique des gens. Il permet de proposer une façon de dénouer les différends qui peuvent intervenir lors d'une situation donnée. Ainsi, pour bien comprendre ces situations, il est important que les participants à la recherche aient un vécu sur le sujet. À cet effet, les réponses émergentes du terrain ont permis de relever les litiges entre d'une part les incubateurs et d'autre part les start-up.

Considérant que cette recherche vise la compréhension des interprétations des incubateurs et des start-up, il s'avérait pertinent d'interroger les responsables des incubateurs, les accompagnants ainsi que les propriétaires des entreprises incubées. De cette façon, il était possible de faire ressortir les points de vue de l'ensemble des personnes impliquées dans le processus d'accompagnement entrepreneurial. La stratégie d'échantillonnage s'est faite à deux niveaux 1) l'échantillonnage des cas, 2) l'échantillonnage des participants. La stratégie d'échantillonnage choisie pour la sélection des cas est l'échantillonnage dirigé puisqu'il permet de cibler les cas pertinents eu égard au projet de recherche proposé (Bryman & Bell, 2015). Stake (2006) ajoute que les cas doivent être sélectionnés pour leur pertinence eu égard le phénomène étudié et la possibilité d'en apprendre sur ce phénomène. J'ai initialement opté pour un échantillonnage dirigé de type générique qui m'a permis de déterminer des critères de sélection pour les cas à étudier selon l'objectif de la recherche (Bryman & Bell, 2015). Les incubateurs ont ainsi été sélectionnés, car ils étaient situés au Québec et associés à un

établissement d'enseignement supérieur. Il était naturel d'opter pour ces critères, car ils sont en concordance avec l'objectif spécifique de la recherche. À ces critères, j'ajoute que ces incubateurs devaient être en activité depuis au moins cinq ans. Cette période est importante, car je veux étudier le phénomène au sein d'une organisation qui n'est pas elle-même en démarrage. Une fois que j'ai rencontré le premier répondant responsable d'un incubateur, j'ai poursuivi l'échantillonnage des cas par réseau. Ce type d'échantillonnage a impliqué qu'on fasse des contacts initiaux avec des individus qui ont des qualités nécessaires pour répondre aux questions en fonction de l'objectif de la recherche et qui pouvaient référer d'autres personnes (de leurs réseaux) qui sauraient fournir une réponse pertinente eu égard la question de recherche (Bryman & Bell, 2015). J'ai ainsi bénéficié de gens qui ont l'expérience pour m'aider à mobiliser d'autres participants qui ont une expérience tout aussi pertinente.

Je cherche à comprendre comment le répondant a vécu l'accompagnement entrepreneurial qu'il soit celui qui offre ou qui reçoit le service. Ainsi, concernant l'échantillonnage des participants, des critères de sélection ont été déterminés pour les deux catégories de répondants : les employés des incubateurs et les entrepreneurs à la tête des start-up incubées. Ainsi, les critères de sélection pour les employés étaient : 1) travailler directement en accompagnement avec les entreprises, 2) travailler pour l'incubateur depuis minimum 6 mois. Cette période me semble le minimum pour qu'une personne intègre la culture organisationnelle de l'incubateur et puisse avoir une expérience en accompagnement. Notons que l'expérience des accompagnants interrogés

variait d'une année et demie à 20 ans. Un seul critère de sélection a été retenu pour les entrepreneurs : avoir reçu les services de l'incubateur dans les cinq dernières années. Ces critères ont permis de maximiser l'information pour bien construire ma compréhension des divergences d'interprétations à l'égard des services offerts par les programmes d'incubation.

La première étape du déroulement de l'échantillonnage était d'établir un lien avec le participant. J'ai ainsi communiqué avec une personne clé du milieu qui m'a fourni une liste des accélérateurs incubateurs du Québec. En faisant quelques recherches sur ces organisations, je me suis aperçue qu'il n'y avait pas de consensus sur la terminologie utilisée lorsqu'on fait référence à des organisations d'accompagnement entrepreneurial. Devant ce fait, j'ai appliqué les critères de sélection précédemment définis et sélectionné les organisations qui étaient affiliées à un établissement d'enseignement supérieur. Pour la suite de cette recherche et pour assurer une homogénéité, j'utiliserai le terme incubateur académique. Afin de recruter les participants, une invitation à participer à cette recherche a été acheminée par courriel au dirigeant des incubateurs ciblés, l'invitant à participer à la recherche et m'autorisant à faire la recherche au sein de l'organisation. Lorsque le premier dirigeant a accepté de me rencontrer et ayant peu de réponses des autres dirigeants ciblés, je lui ai demandé de me mettre en contact avec les autres dirigeants pour ainsi obtenir une taille d'échantillon de quatre cas. Selon Stake (2006), un minimum de quatre cas est nécessaire afin de pouvoir faire une bonne comparaison entre les cas. Toutefois, considérant que la collecte de données s'est déroulée principalement à la fin de

l'hiver 2020, il n'a pas été possible d'obtenir les quatre cas prévus étant donné les mesures sociosanitaires déployées à la suite de la pandémie de la COVID-19. Cette situation a en effet occasionné une surcharge de travail et d'imprévus à gérer pour les incubateurs. Ce faisant, ils n'étaient plus disponibles pour participer à la recherche. Trois cas ont ainsi été étudiés avec un total de 11 entrevues. J'ai tout de même pu constater que ce nombre d'entrevues fut suffisant pour atteindre la saturation des données.

Par la suite, une liste des employés et des entrepreneurs des start-up accompagnées par l'incubateur a été demandée au responsable des incubateurs pour lesquels le dirigeant a accepté la participation à la recherche. Les participants potentiels ont été approchés par courriel ou téléphone et une description du projet leur a été présentée. Au terme de la démarche précédemment décrite, j'ai pu rencontrer trois responsables d'incubateur, trois accompagnants, cinq entrepreneurs à la tête des start-up. Le Tableau 7 recense le nombre approximatif d'entreprises accompagnées par chacun des incubateurs.

Tableau 7

Nombre d'entreprises accompagnées par les incubateurs étudiés

Incubateur	Nombre d'années en activité	Nombre d'entreprises accompagnées
1	Entre 15 et 20 ans	Entre 100 et 150 entreprises
2	Entre 20 et 25 ans	Entre 350 et 400 entreprises (dans les 5 dernières années)
3	Entre 5 et 10 ans	Environ 100 entreprises

Éthique

Ce projet de recherche a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais permettant de faire la collecte de données dont le numéro de projet est le 2020-760. Une copie de l'approbation éthique se trouve en Annexe A. Une lettre d'autorisation pour mener la recherche au sein de l'organisation sélectionnée a été fournie par l'ensemble des incubateurs participants à la recherche. Cette lettre permettait à la chercheuse d'interviewer des employés de l'organisation ciblée. De plus, les participants interviewés ont signé un formulaire de consentement, disponible en Annexe B, faisant état des balises quant à l'implication du participant et du respect de la confidentialité des données. Dans ce dit formulaire il a été clairement indiqué que la participation au projet de recherche était libre et volontaire et que la chercheuse assurait la confidentialité des données recueillies. Les participants étaient également informés d'une captation numérique lors de la collecte des données et que celle-ci était conservée sous clé dans le bureau de la chercheuse et dans un fichier protégé par un mot de passe

dans son ordinateur portable également protégé par un mot de passe. Finalement, un code alphanumérique a été attribué à chacun des participants de sorte que leurs propos demeuraient anonymes.

Méthodes de recherche

La méthode de collecte des données combine l'analyse de documents des trois incubateurs et des entrevues individuelles semi-structurées, car comme le mentionnent Bryman et Bell (2015), il s'agit d'une collecte de données plus flexible et facile à organiser que des entrevues de groupe. De plus, les entrevues semi-structurées me permettaient d'aborder des thèmes prédéfinis avec les répondants (le schéma d'entrevue est présenté plus loin) tout en permettant l'émergence de nouveaux thèmes, contrairement aux entrevues structurées (Brinkmann & Kvale, 2015). En termes de documents, j'ai analysé les sites internet des différents incubateurs afin de bien comprendre leur structure et les programmes qu'ils offrent. Considérant qu'il n'y a pas d'uniformité dans, une part, la terminologie utilisée par les incubateurs et, d'autre part dans les services offerts, ce type d'analyse s'est avéré bénéfique pour bien comprendre les divers programmes. Une grille de lecture a été réalisée dans Excel et a permis de recenser la mission des incubateurs, les membres de leur conseil d'administration et de l'équipe de travail ainsi que la description des programmes offerts. Une évaluation de chacun des éléments recensés a été faite en graduant l'information selon ma perception en termes de notoriété du conseil

d'administration, de l'expérience de l'équipe de travail et l'accessibilité des services (à qui s'adressent les programmes d'incubation).

Les entrevues semi-structurées ont eu lieu d'une part avec les employés des incubateurs et d'autre part avec les entrepreneurs à la tête des start-up qui reçoivent un accompagnement de l'incubateur. Au total, j'ai réalisé 11 entrevues dans trois incubateurs académiques situés au Québec. Le Tableau 8 présente le nombre d'entrevues réalisées par incubateur et le type de répondants (responsable d'incubateur, accompagnant, entrepreneur). Les entrevues étaient d'une durée de 35 à 75 minutes et elles se sont déroulées dans les bureaux de l'incubateur ou par vidéoconférence lorsque les déplacements n'étaient pas possibles. Toutes les entrevues ont été enregistrées afin de permettre la retranscription des verbatim. L'enregistrement permet également d'être plus concentrée sur les réponses du répondant et de réécouter l'entrevue lors de l'analyse des données afin de se réappropriier le contenu et de corriger les limites de la mémoire (Bryman & Bell, 2015).

Tableau 8

Répartition des répondants par cas étudié

Incubateur	Répondant ¹⁰	Responsable	Accompagnant	Entrepreneur
1	1A1	X		
	1A2		X	
	1E1			X
	1E2			X
2	2A1	X		
	2A2		X	
	2E1			X
3	3A1	X		
	3A2		X	
	3E1			X
	3E2			X

Pour comprendre comment arrimer les différences d'interprétations entre les incubateurs et start-up, je voulais connaître leur expérience. Adoptant une approche abductive, j'utilise l'expérience des participants pour bonifier ma compréhension du phénomène étudié. Les entretiens individuels semi-structurés permettaient d'orienter les discussions tout en laissant la place aux nouveaux éléments le tout dans l'optique de faire ressortir les thèmes ancrés à Boltanski et Thévenot (1991). La compréhension a ainsi

¹⁰ Les codes des répondants ont été déterminés ainsi : le premier chiffre fait référence à l'incubateur, la lettre représente la catégorie de répondant (A pour accompagnant et E pour entrepreneur), le dernier chiffre distingue les répondants d'une même catégorie.

été construite tout au long des échanges avec les participants. J'ai proposé des questions qui permettaient de faire ressortir l'interprétation des deux parties pour ensuite mobiliser les mondes selon Boltanski et Thévenot (1991). C'est lors des rencontres avec les participants que d'autres questions ou thèmes de discussion ont émergé. Ma compréhension de l'accompagnement entrepreneurial et des interprétations divergentes se construisant au fur et à mesure des entrevues, j'ai pu orienter les discussions en fonction des nouveaux éléments. Les entrevues individuelles semi-structurées permettaient de laisser la place au répondant pour ajouter des renseignements nouveaux tout en orientant les discussions selon un cadre établi (Bryman & Bell, 2015).

Le projet de schéma d'entrevue, disponible en Annexe C, était divisé en trois parties : l'ouverture, les catégories thématiques à explorer et la fermeture. L'ouverture du schéma d'entrevue a servi de préambule aux questions formelles de l'entrevue. C'est à ce moment que le participant a été accueilli et qu'on lui a rappelé l'objectif de la recherche et fait signer le formulaire de consentement. Les catégories thématiques à explorer représentaient les questions formelles d'entrevue. Elles ont été constituées de façon à faire ressortir les différences d'interprétations entre les deux catégories de participants. Le schéma d'entrevue était ainsi séparé en trois thèmes : les besoins des start-up, les services reçus et les défis. Avant d'aborder ces thèmes, j'ai discuté du profil sociodémographique du répondant. Étant en entrevue semi-structurée, la séquence des questions pouvait varier d'un participant à l'autre et des questions pouvaient émerger des entrevues (Bryman & Bell, 2015). Finalement, après avoir posé l'ensemble des questions plus formelles sur le

sujet étudié, le participant a été invité à revenir sur certaines questions et pouvait poser des questions sur la recherche. Cette dernière étape constituait la fermeture du schéma d'entrevue. Une fois l'entrevue terminée, les impressions sur la rencontre ont été notées : l'entrevue en soit, le contexte physique, les nouvelles pistes à explorer. Cela a permis d'ajuster les rencontres futures.

Traitement et analyse des données

Le traitement des données

Les captures audios des entrevues ont été retranscrites puis importées dans le logiciel NVivo afin d'en faire la codification. La codification s'est faite en deux temps. Tout d'abord, une première codification a été effectuée à l'aide des concepts empiriques utilisés lors des entretiens permettant ainsi de structurer les résultats. Pour cette codification, 14 codes ont été utilisés, dont neuf provenant des thèmes d'entrevue selon le schéma d'entrevue initial et cinq émergents lors des discussions avec les participants. À cet effet, les propos des répondants ont fait émerger des codes n'étant pas reflétés dans les thèmes préalablement définis. De nouveaux codes ont ainsi été ajoutés lors de la codification. À la fin de cette étape de traitement des données, j'ai consolidé les codes émergents afin de regrouper ceux qui avaient une même signification. Le Tableau 9 présente les codes utilisés pour cette première codification.

Tableau 9

Catalogue de classification empirique

Nom du code	Thèmes d'entrevue	Émergents
Identification des besoins	X	
Services essentiels les entrepreneurs ont besoin	X	
Services que l'incubateur doit offrir	X	
La start-up après l'incubation		X
Services manqués	X	
Services plus utilisés	X	
Plus outillés pour gérer l'entreprise	X	
Les plus grands défis	X	
Comment éviter les défis	X	
Les autres incubateurs		X
Écosystème entrepreneurial		X
Mesures de succès des incubateurs		X
Sélection des start-up		X

Par la suite, une deuxième codification a été effectuée afin de lier les réponses des participants à des mondes de valeurs. Pour ce faire, j'ai utilisé la grammaire que Boltanski et Thévenot (1991) ont mise de l'avant pour catégoriser les mondes. À l'instar de Bérubé et Demers (2019), trois codes par monde ont été utilisés, soit le Principe supérieur commun, l'État de grand et le Rapport de grandeur. Le catalogue de codification était alors composé de 21 codes. Le Tableau 10 énumère lesdits codes. Considérant que cette recherche vise à comprendre comment arrimer les interprétations, la thématization des

verbatim s'est faite interprétation par interprétation. Cela a permis d'opposer les valeurs auxquelles s'ancrent les interprétations émanant des discussions avec les participants. Parmi les 21 codes du catalogue, 19 ont été utilisés.

Tableau 10

Catalogue de codification de Boltanski et Thévenot (1991)

Catégories	Grammaire des mondes						
	De l'inspiration	Domestique	De L'opinion	Civique	Marchand	Industriel	Des projets
Principe supérieur commun	Jaillissement de l'inspiration	Engendrement depuis la tradition	La réalité de l'opinion	Prééminence des collectifs, tous	Concurrence, rivalité, compétition	Efficacité, performance, avenir	Activité, les projets, l'extension du réseau
État de grand	Spontané, passionnant, Inquiétant	Supériorité hiérarchique	Célébrité, réputé, reconnue, succès, persuasif	Unitaire, légal, officiel, autorisé	Désirable, vendable, millionnaire	Performant, fonctionnel, fiable	Engagé, flexible, mobile, à l'écoute
Rapport de grandeur	Génie, indépendant	Respect et responsabilité, autorité, honneur	Être reconnu et s'identifier, identification	Représentation, délégation Adhésion	Posséder	Maîtriser	Mettre en contact, insérer dans les réseaux

L'analyse des données

L'analyse des données s'est faite par comparaison à deux égards, soit d'une part entre les répondants à l'intérieur de chaque cas (entre les employés de l'incubateur et les entrepreneurs) et d'autre part entre les cas. Pour ce faire, pour chacun des thèmes du

catalogue de codification j'ai fait ressortir les propos qui sont semblables et ceux qui sont dissemblables entre les individus d'un même cas. Ensuite, une synthèse des similitudes et différences a été faite pour finalement comparer les synthèses d'un cas à un autre. La comparaison s'est faite en comparant les mondes selon Boltanski et Thévenot (1991) dans un même cas puis entre les cas. Ces démarches ont été réalisées en utilisant des matrices. Miles, Huberman, et Saldaña (2014) mentionnent que les matrices permettent de rassembler et d'organiser les données afin d'obtenir une vue d'ensemble des propos des répondants. Cette méthode permet également de préparer l'information codifiée afin de l'analyser avec d'autres cas comparables (Miles et al., 2014).

L'analyse des données telle que présentée a permis de construire ma compréhension de l'accompagnement entrepreneurial par la comparaison des pratiques et des interprétations entre les cas. L'utilisation du cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) a permis de faire ressortir les tensions en lien avec les différences d'interprétation entre d'une part les start-up et d'autres part les incubateurs. En associant les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) au phénomène étudié, je peux ainsi bonifier ma compréhension de l'accompagnement entrepreneurial et proposer une façon d'arrimer les interprétations divergentes.

En somme, la démarche de la recherche a permis de comprendre le phénomène étudié, soit l'accompagnement entrepreneurial au sein d'un incubateur académique. Cette compréhension s'est construite par les entrevues semi-structurées auprès de participants

ayant une expérience pertinente du thème étudié. Par une analyse de données basée sur la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) j'ai été en mesure de proposer comment arrimer les interprétations entre les incubateurs et les start-up lors de l'accompagnement entrepreneurial. La prochaine section présente ainsi les résultats empiriques visant à répondre à l'objectif spécifique empirique de la recherche.

Présentation des résultats empiriques

Dans l'optique d'atteindre l'objectif spécifique empirique de cette recherche, qui, rappelons-le, est de décrire et comprendre comment les interprétations des incubateurs et des start-up peuvent s'arrimer lors de l'accompagnement entrepreneurial au sein d'incubateurs académiques québécois, j'ai structuré les propos des répondants de sorte à faire ressortir les interprétations divergentes entre les entrepreneurs et les accompagnants interrogés. Tel qu'il a été présenté dans le chapitre Problématique de la recherche, les différences d'interprétations entre ces deux groupes peuvent se refléter à différents moments au cours du processus d'incubation. Ainsi, la présentation des résultats est divisée en quatre sections représentant les grandes étapes du processus d'incubation 1) les raisons de l'incubation, permettant de comprendre pourquoi les entrepreneurs intègrent un incubateur, 2) la structure des incubateurs, permettant de comprendre l'interprétation des répondants à l'égard de l'incubateur de façon générale 3) l'incubation, qui est subdivisée en quatre catégories selon les types de services offerts : conseils aux entreprises, mise en réseau, infrastructure, communauté, 4) la post-incubation permettant de comprendre comment les entrepreneurs perçoivent leur sortie du programme.

Les raisons de l'incubation

Pour bien cibler les différences d'interprétations entre les entrepreneurs et les incubateurs, il est essentiel de comprendre pourquoi les entrepreneurs choisissent d'intégrer un incubateur. Ces raisons peuvent varier, mais certains éléments reviennent tant du point de vue de l'accompagnant que de l'entrepreneur. À titre d'exemple, un accompagnant indique que les entrepreneurs intègrent le programme pour obtenir du financement : « Ils cognent essentiellement à la porte pour avoir du financement, y cherchent pas nécessairement un accompagnement » (répondant 3A2). Il ajoute d'ailleurs que l'accompagnement est un mal nécessaire : « Ils se font accompagner et souvent j'ai vu des start-up, moi j'appelle ça jouer le jeu de l'accompagnement en espérant se faire ouvrir les portes du financement » (répondant 3A2). Les entrepreneurs incubés dans ce programme ont la même réflexion : « Certains programmes [de subvention] vont demander à ce que l'entreprise soit accompagnée pour qu'on puisse présenter le projet ou réaliser la demande » (répondant 3E2). Un autre entrepreneur abonde dans le même sens : « Une des raisons c'est que ça t'apporte de la crédibilité et, en fait, les investissements se font uniquement par la confiance » (répondant 3E1). Ce répondant ajoute que la mise en réseau est un avantage indéniable que peut offrir l'accompagnant : « Après ben y a le facteur d'aide. C'est que tu vas gagner du temps parce que t'as accès à tout un réseau, donc forcément ça va te faire gagner énormément. Le réseau c'est la clé » (répondant 3E1). L'économie de temps comme avantage à l'intégration d'un incubateur est soulevée par un répondant associé au second incubateur : « La seule affaire qu'un entrepreneur ne peut pas récupérer c'est du temps » (répondant 2A1). L'entrepreneur rencontré est du même avis :

« Dans notre cas c'est tout d'abord du mentorat pour être sûr d'aller beaucoup plus rapide au niveau du développement de produit puis de minimiser nos erreurs de développement » (répondant 2E1). D'ailleurs, et toujours du point de vue de l'entrepreneur, à cette économie de temps s'ajoute un avantage sur le plan des infrastructures : « Pis en même temps ça permet aussi de diminuer les frais administratifs (...) où on a accès à un bureau très très très cheap je te dirais » (répondant 2E1).

Au sein d'un autre incubateur, l'économie de temps comme avantage à l'intégration d'un incubateur est également soulevée par un accompagnant : « Ils [les entrepreneurs] voient ça comme une façon plus rapide de bien comprendre les étapes et de les emmener dans l'écosystème » (répondant 1A1). À l'économie de temps, ce dernier ajoute un autre avantage soit l'accès à un vaste réseau : « Que ce soit pour de l'aide aussi pour investir dans leur entreprise et pour acheter leur produit (...) donc c'est plus rapide de passer à travers ces ressources-là que d'aller cogner à diverses portes pour essayer de vendre son produit » (répondant 1A1).

Par ailleurs, les entrepreneurs ont plutôt soulevé l'accès au bureau et au financement comme premières raisons d'intégrer un incubateur : « Le fait d'avoir un bureau qui est vraiment peu dispendieux, là » (répondant 1E1). Un autre entrepreneur indique que « [l'accompagnante] connaît toutes les autres demandes de subvention pour les entreprises tech. Elle a des contacts partout dans la région. Donc, nous on a vu cette

valeur-là tout de suite pis c'est ça qui nous a attiré beaucoup en tant que deux jeunes entrepreneurs qui connaissaient rien là du domaine » (répondant 1E2). Il renchérit en indiquant que « [l]es jeunes entrepreneurs y ont aucune idée que des choses existent comme ça. Nous c'est vraiment [Nom de l'accompagnante] qui nous a apporté dans l'organisation, si on avait pas discuté avec elle on serait pas venu » (répondant 1E2).

En somme, il est possible de remarquer que, de façon générale, les raisons d'intégrer un incubateur sont les mêmes pour les entrepreneurs, peu importe l'incubateur choisi. Les accompagnants sont également au fait des raisons premières qui poussent les entrepreneurs à se prévaloir des services de l'incubateur.

La structure des incubateurs

La structure de certains incubateurs a été louangée par plusieurs de leurs accompagnants alors qu'elle a été décrite comme étant défailante par les entrepreneurs comme l'indiquent les propos suivants d'un accompagnant.

[Nom de l'incubateur] a travaillé très fortement dans son propre autofinancement, financement pour être capable d'embaucher des coachs, donner énormément de services, surtout des services personnalisés, individualisés. Ils ont su faire la preuve d'une traction de marché y a 10 ans avec un plan de match, une vision, un réseau de contacts qui a amené de l'argent qui aujourd'hui donne à [Nom de l'incubateur] les moyens de ses ambitions. (répondant 3A2)

Par ailleurs, un entrepreneur rencontré ne perçoit pas cette notoriété « on sent qu'y sont encore en rodage. Ils ont pas encore trouvé leur formule, la formule gagnante qui est bien rodée, qui marche super, ils l'ont pas encore, mais parce qu'ils sont en train de le développer. » (répondant 3E1). La même situation se produit au sein d'un autre incubateur, alors que l'accompagnant indique avoir un programme qui répond aux besoins des entrepreneurs : « [le Nom du programme] est vraiment une approche beaucoup plus adaptée aux besoins de l'entreprise (...) On a comme réussi à se développer une notoriété » (répondant 2A1). Ce point de vue de l'accompagnant concernant ledit programme n'est pas partagé par l'entrepreneur comme en témoigne l'extrait suivant : « Le [Nom de l'incubateur] est vraiment pas optimisée. J'en ai parlé un peu avec d'autres entrepreneurs du [Nom de l'incubateur], puis, quand tu rentres en [Nom du programme] t'es vraiment laissé à toi-même. Si tu demandes pas d'aide, t'en auras pas. Y pas de système où est-ce que tu dois franchir une étape pour aller à la prochaine » (répondant 2E1).

De toute évidence l'interprétation générale de l'entrepreneur quant à la notoriété de l'incubateur ou du programme en particulier est aux antipodes de celle de l'accompagnant. La prochaine section s'intéresse aux interprétations des entrepreneurs et des accompagnants à l'égard des services d'accompagnement.

L'incubation

Afin de répondre à l'objectif spécifique empirique de la recherche, cette section est subdivisée en quatre catégories correspondant aux types de services offerts à l'incubateur, soit le conseil aux entreprises (coaching), la mise en réseau, l'infrastructure et la communauté. Cette dernière catégorie, bien que n'étant pas incluse directement comme un service offert par l'incubateur, est un élément important qui a été soulevé dans le chapitre Problématique de la recherche. Il est ainsi cohérent de prendre cet élément en considération dans cette recherche. Cette façon de structurer l'information permettra de soulever les interprétations divergentes lors de l'accompagnement entrepreneurial selon les services offerts par les programmes d'incubation.

Le conseil aux entreprises (coaching)

Avant même de rendre compte des témoignages des répondants à l'égard du coaching et de la relation de conseil entre l'accompagnant et l'entrepreneur, il s'avère intéressant de regarder de quelle façon les incubateurs identifient les besoins des entreprises incubées.

L'identification des besoins. C'est par la relation entre l'accompagnant et les entrepreneurs que les besoins de ces derniers sont identifiés. Pour certains répondants, cette relation est optimale en termes d'identification des besoins : « Il y a tellement

beaucoup de « *back and forth* », beaucoup de rencontres, c'est tellement comme proactif. Ils connaissent tellement bien leurs incubés qu'ils le savent [c'est quoi leurs besoins] » (répondant 1E2). L'accompagnant est tout aussi conscient de l'importance de ces rencontres, car elles lui permettent « (...) de réaligner le focus, s'assurer que l'entrepreneur progresse vers ses objectifs et qu'il n'est pas en train de se faire tirer dans une direction qui ne va pas l'aider » (répondant 1A2). Cependant, dans certains cas, il semble y avoir des interprétations différentes à l'égard du rôle de l'accompagnant dans l'identification des besoins. Sur cet aspect, un entrepreneur indique que « les besoins c'est quand nous on réclame ou si notre coach a la présence d'esprit de dire OK là ils ont besoin pis je vais peut-être leur suggérer tel truc » (répondant 3E1). Alors que pour l'accompagnant, la personne attitrée travaillant régulièrement avec l'entrepreneur « (...) est capable de voir les besoins venir des entreprises » (répondant 3A1).

Au sein d'un autre incubateur, la différence d'interprétation vient également entre les accompagnants. Alors que pour l'un, l'identification des besoins passe par des observations venant de l'accompagnant ainsi que des besoins exprimés par les entrepreneurs (« c'est comme une combinaison des deux qui nous permet de définir le plan de match » (répondant 2A1)), pour l'autre, ce n'est pas de son ressort (« c'est eux [les entrepreneurs] qui viennent nous voir. C'est leur responsabilité » (répondant 2A2)). Ce qui, malheureusement, peut laisser l'impression aux entrepreneurs d'être laissés à eux-mêmes : « Aussitôt que tu rentres en [Nom du programme], y a plus de support qui est fait

sur ces aspects-là. Donc t'es vraiment laissé à toi-même en fait. Donc présentement je pense pas que [Nom de l'incubateur] connaît nos besoins » (répondant 2E1). On remarque ainsi que les attentes de cet entrepreneur vis-à-vis de l'accompagnant en termes d'identification de besoin ne sont pas comblées. Il exprime des attentes où l'accompagnant se doit d'être plus proactif, alors que l'inverse est soulevé par l'accompagnant.

En somme, l'identification des besoins des entrepreneurs ne se fait pas de façon systématique par la plupart des incubateurs. Une grande partie de l'identification des besoins passe par une démarche provenant des entrepreneurs, laissant donc ces derniers devant une situation où ils doivent manifester leurs propres besoins aux accompagnants. Les entrepreneurs ont ainsi l'interprétation que les accompagnants ne sont pas au courant de leurs besoins puisqu'ils doivent prendre les devants et les informer lorsqu'un besoin se fait sentir. Les accompagnants, quant à eux, ont l'interprétation de, soit être suffisamment en contact avec les entrepreneurs pour déceler leurs besoins ou tout simplement qu'ils n'ont pas de rôle à jouer dans l'identification des besoins. Leur rôle est davantage d'accompagner l'entrepreneur lorsque celui-ci exprime son besoin.

Le coaching. Le coaching personnalisé demande une capacité de s'adapter aux clients et à leurs personnalités. Les accompagnants semblent bien au fait de cette réalité comme le relèvent les propos de l'un d'eux : « en créant peut-être mieux la confiance entre

l'entrepreneur et [Nom de l'incubateur] peut-être pour certains c'est cette base-là qui n'a pas été bâtie. Si des personnes qui ne répondaient pas à notre façon de faire typique peut-être qu'on aurait dû trouver d'autres façons pour les accompagner » (répondant 1A1). Un autre accompagnant ajoute : « [les entrepreneurs] ont besoin de quelqu'un qui est, pas passé par là, mais qui comprend ce qu'eux sont en train de vivre, et il peut les accompagner » (répondant 1A2).

Par ailleurs, les entrepreneurs ne semblent pas en accord avec cet énoncé. Pour eux, l'expérience des accompagnants est notable. Ils peuvent le remarquer en comparant leur accompagnant avec ceux d'un autre incubateur ayant une expérience plus vaste.

Les professionnels qui t'accompagnent ce sont des personnes qui ont eu des entreprises, qui les ont vendues pour plusieurs millions 'J'ai eu deux ou trois entreprises en technologie, j'ai vendu mes entreprises, maintenant je suis à la retraite. Je fais de l'accompagnement pour aider les entreprises'. Donc l'expérience est beaucoup plus développée (...) [Nom de l'incubateur] est comme une jeune start-up qui dit : 'On va aller chercher la connaissance pour vous, on va vous accompagner, on va vous aider', mais ce n'est pas quelqu'un qui a 30-40 ans d'expérience en entrepreneuriat, qui a fait énormément d'accomplissement. (répondant 1E1)

Dans le même ordre d'idées, un entrepreneur indique que « si t'es vraiment "sur la coche", là t'es capable de lever un million de dollars, tu vas aller dans un incubateur à [nom d'une ville]. [Nom de la ville] c'est quatre fois plus gros. Beaucoup plus de ressources » (répondant 1E2). Les entrepreneurs perçoivent donc une valeur ajoutée vis-à-vis d'un accompagnant qui a une plus vaste expérience, alors que les accompagnants ne font pas ce lien. D'autre part, un autre accompagnant abonde dans le même sens que l'entrepreneur : « la plupart de nos coachs ont eu leur entreprise qu'ils ont vendue ils sont

assez à l'aise financièrement, ils n'ont pas nécessairement besoin de travailler, ils ont une expérience un "background", ils sont capables et ils veulent travailler » (répondant 3A1). L'expérience des accompagnants amène ainsi une crédibilité à l'incubateur et une interprétation positive de la valeur des services de conseil.

La différence d'interprétation entre entrepreneurs et accompagnants en lien avec l'expérience de ces derniers est principalement ressortie au sein d'un incubateur. Alors que les accompagnants ne perçoivent pas de valeur ajoutée à leur expérience acquise pour accomplir leur rôle, les entrepreneurs considèrent cet élément comme un élément qui ajoute de la crédibilité à l'accompagnement.

La capacité à être coaché et à coacher. Tous les incubateurs interrogés ont mentionné qu'un des défis en ce qui a trait au coaching est le facteur *coachabilité*, dans le sens où il y a des entrepreneurs qui n'écoutent pas. En n'étant pas à l'écoute des conseils des accompagnants, les entrepreneurs peuvent se voir refuser des demandes de subvention comme le mettent en évidence les propos suivants d'un des accompagnants rencontrés :

On en a eu une qui allait dans toutes les directions, cognait à toutes les portes et faisait à sa tête comme faire une demande de subvention sans nous la montrer avant de la soumettre qui a été refusée et qui s'est brûlé ce pont-là parce qu'elle ne connaissait pas les détails du programme et de comment positionner son projet par rapport à ce programme-là. (répondant 1A1)

Afin de remédier à cela, certains accompagnants misent sur des processus de sélection des entrepreneurs plus rigoureux comme le souligne l'un des participants : « on est en train de raffiner nos processus de sélection [pour] déjà éliminer ce type de personnes-là » (répondant 3A1). Un autre accompagnant renchérit en indiquant que « ça passe par un processus de sélection plus rigoureux, l'identification formelle des besoins réels et d'entrée de jeu, avant que la start-up signe les papiers, avoir eu un parcours avec des grades, donc là y a peut-être des start-up qui vont dire 'WO, OK moi je m'embarque pas là-dedans' » (répondant 3A2).

D'autres accompagnants sont plus intolérants face aux entrepreneurs qui n'écoutent pas comme le précise l'un des répondants : « à ce moment-là on leur dit "écoutez, ça ne donne pas grand-chose d'être ici si vous êtes complètement campé sur votre position, vous ne voulez pas bouger d'un iota, je ne peux pas vraiment vous aider (...) on est tellement orienté résultat, que tout ce qui est hésitation, broutage, discussion qui va nulle part, on développe une intolérance à ça» (répondant 2A2). Dans le même ordre d'idée, un accompagnant indique : « Faque à moment donné même si tu passes [nom du programme] on va te "kicker out" si ça n'avance pas » (répondant 2A1).

Les entrepreneurs pour leur part indiquent que les incubateurs ont une méconnaissance du domaine d'expertise des entreprises, ce qui met un frein à l'accompagnement comme le précise un entrepreneur interviewé :

Il y a aucune des personnes avec qui on a interagi qui est biologiste. Donc ça avait l'air très dur de juger la valeur de la compagnie ou de son potentiel. Je pense que ça changerait l'accompagnement s'ils avaient la compréhension profonde de la compagnie (...) y seraient capable d'avancer plus vite. (répondant 3E1)

Un autre entrepreneur abonde dans le même sens que le précédent en précisant qu'il peut être difficile de faire comprendre à l'accompagnant leurs obstacles, car ils ne sont pas issus du même domaine : « transmettre l'information pour que le coach comprenne le projet et soit rendu à la même étape que nous on est dans notre exécution ou dans notre réflexion, ça, c'est un défi parce qu'on n'a pas tout le background au niveau technique » (répondant 3E2). Ce défi met un frein à l'accompagnement selon cet entrepreneur : « ça peut être un frein au niveau des services que j'aurais aimé avoir et que j'ai pas eus » (répondant 3E2). Cet entrepreneur indique que c'est en faisant des démonstrations concrètes qu'il a su montrer ce qu'il réalise comme projet.

Viens physiquement dans l'entreprise, on va faire le tour, pis là je vais pouvoir vraiment te montrer ce que je t'explique (...). Je vais te le montrer de façon très technique, à chaque étape, chaque moment, pis suite à ça on va prendre le temps de débriefer. (répondant 3E2)

Pour résumer, au niveau du conseil aux entreprises, les différences d'interprétation peuvent se refléter à l'égard de l'identification des besoins, de la valeur de l'expérience

des accompagnants, de la *coachabilité* des entrepreneurs et de la compréhension des accompagnants à l'égard des projets des entrepreneurs. Ce qu'il est possible de remarquer est que, de façon générale, il y a une discordance entre les discours d'une part des accompagnants et d'autre part, des entrepreneurs ayant comme résultat une insatisfaction face aux services que reçoivent les entrepreneurs.

La mise en réseau

La mise en réseau est un service important qu'offre les incubateurs et elle peut se traduire de deux façons 1) le référencement vers des investisseurs, des fournisseurs, des clients potentiels ou tout autre contact, 2) la présence de professionnels, tels qu'avocats ou comptables par exemple, qui offrent leurs services aux entrepreneurs incubés sur une base ponctuelle. Ces professionnels sont qualifiés de professionnels en résidence par les répondants. Une divergence peut se remarquer entre les propos des accompagnants et ceux des entrepreneurs lorsqu'il est question des professionnels en résidence. Un accompagnant rencontré mentionne qu'« on va aller chercher les compétences qu'on a de besoin dans notre réseau pour les offrir à notre clientèle. » (répondant 1A1). Pour leur part, les entrepreneurs ont indiqué avoir manqué de professionnels en résidence pour les accompagner : « C'était ça initialement qui nous a intéressés. Par la suite, avec les ateliers d'incubation puis le mentorat, c'est toute la structure qui vient autour qui nous a vraiment fait rester » (répondant 1E2). Un autre entrepreneur indique que « c'est quelque chose qui

avait au début, qu'on avait vraiment aimé, et malheureusement qui est en train de disparaître petit à petit » (répondant 1E1).

Selon les entrepreneurs, l'accès à des professionnels en résidence est un service important pour qui mérite une attention particulière : « Que ce soit avocats, comptables, spécialistes en ressources humaines, ça pour nous c'est essentiel. Par exemple, on a une question légale, on n'a pas envie de payer mille piastres à un cabinet d'avocats » (répondant 1E2). Afin de répondre à ce besoin de leur part, certains entrepreneurs ont amorcé des démarches de leur côté comme le précise un entrepreneur interrogé :

On fait affaire avec d'autres professionnels à l'externe. Des fiscalistes qu'on a contactés nous-mêmes, des avocats. (...) C'est vraiment nous qui avons dû faire toutes les démarches à ce niveau-là. C'est correct aussi, mais je pense que ça aurait été vraiment intéressant, d'avoir peut-être des contacts de [Nom de l'incubateur] pour ça. Parce que ça aurait pu aider énormément. (répondant 1E1)

Il semble ainsi y avoir une différence d'interprétation quant au besoin des entrepreneurs. Les accompagnants ne perçoivent peut-être pas l'importance de ces professionnels pour les entrepreneurs. Cette situation n'est pas propre audit incubateur puisque la même situation prévaut au sein d'autres incubateurs étudiés comme le mentionne un accompagnant : « nos responsables du programme [nom du programme] vont aider, vont regarder des choses, mais ils vont surtout référer aux personnes qui ont des compétences pour le faire » (répondant 2A1). Un autre indique que ces services sont, selon lui « accessoires (...) on a beau avoir le plus gros coffre d'outils, si le charpentier est nul, ça ne

donne rien » (répondant 2A2). D'où la nécessité d'offrir des services complémentaires, soit un coaching permettant aux entrepreneurs d'acquérir les compétences en entrepreneuriat et gestion et les professionnels en résidence afin de leur faire épargner du temps et de l'argent. Cela dit, pour les entrepreneurs la mise en réseau avec les professionnels en résidence est loin d'avoir été au point comme en témoigne un entrepreneur interviewé.

Les professionnels on les paie tous, plein prix (...) Comment tu montes ton équipe de vente, les termes des conditions d'un logiciel, les termes des conditions d'un produit, des choses comme ça c'est des choses qu'une start-up n'aura pas le choix de faire. Puis je le sais parce qu'on le fait présentement et nous on débute de rien (...) donc là ça nous coûte cher d'avocat. (répondant 2E1)

Force est de constater que les professionnels en résidence ont manqué à plusieurs entrepreneurs interrogés. Leur importance n'est pas perçue de la même façon par les entrepreneurs incubés et les accompagnants. Bien que certains accompagnants disent offrir ce service, l'entrepreneur s'est plutôt senti laissé à lui-même face à ce besoin.

L'infrastructure

Comme mentionné en début de chapitre, l'infrastructure qu'offrent les incubateurs est une des raisons importantes pour laquelle les entrepreneurs intègrent les incubateurs.

C'est sûr que le fait d'avoir la possibilité de travailler ici fait en sorte qu'on peut plus souvent être en contact avec les membres de [Nom de l'incubateur] et je pense que ça crée un peu un écosystème plus intéressant aussi (répondant 1E1).

Dans le même ordre d'idées, un entrepreneur indique que pour son entreprise « (...) avoir pignon sur rue, ça nous donne une crédibilité, ça permet d'avoir un local pour travailler ensemble » (répondant 1E2). Au sein d'un autre incubateur, un répondant indique que « l'accès à un bureau au centre-ville, qui est quand même non négligeable (répondant 2E1). L'accompagnant est du même avis : « L'accès à de l'espace de bureau (...) ça permet de les aider à établir leur équipe, leur identité pis de faire ce qui sont, ce qu'un coworking peut pas faire » (répondant 2A1).

En résumé, je n'ai pas observé de différence d'interprétation entre les répondants à l'égard de ce service, en termes de qualité. Cet élément ressortait plutôt comme raisons d'intégrer l'incubateur, où des interprétations différentes ont été relatées plus haut.

L'esprit de communauté

Un des éléments qui semblent essentiels à la vie de l'entrepreneur au sein d'un incubateur est l'esprit de communauté qui se développe entre les entrepreneurs incubés. Plusieurs entreprises peuvent se poser les mêmes questions. La communauté pourra alors aider au développement de l'entreprise comme le soulignent les propos d'un

entrepreneur : « Il y a un aspect vraiment positif c'est la communauté en fait. La communauté est très forte puis ça, c'est vraiment génial. Donc tout l'aspect communauté, l'entraide entre les entrepreneurs, c'est un gros point fort » (répondant 2E1). L'entraide entre entrepreneurs est un élément clé à considérer fortement, car cela permet de briser l'isolement.

Un des éléments qui revient souvent au niveau des entrepreneurs c'est qu'on se sent souvent seul pour parler de nos problématiques ou parler de nos soucis ou chercher des solutions. Donc quand il y a des rencontres par exemple de travail ou des conférenciers sont invités ou des présentations comme ça, ça permet de regrouper les entrepreneurs et inévitablement on en vient à discuter [...] donc des échanges d'expertises, des échanges aussi de contacts. Souvent on a l'impression qu'on est la seule personne au monde qui vit cette problématique-là. C'est absolument faux, la majorité des gens passe par là et le vivent. Donc ça aussi ça fait du bien juste d'en parler et juste d'entendre un peu comment les autres l'ont vécu. Faque ça humanise, si je peux dire la profession. (répondant 3E2)

Pour certains entrepreneurs, cette communauté est un élément crucial qui manque au sein de l'incubateur qu'ils fréquentent : « Il y a très peu d'échanges à travers toutes les entreprises qui sont ici. Puis il y a très peu de start-up aussi, honnêtement » (répondant 1E1). Un autre entrepreneur abonde dans le même sens : « Il y a beaucoup de monde qui loue des bureaux ici, mais c'est pas mal du monde passif qui ne sont pas ici pour être incubés » (répondant 1E2). Des rencontres spontanées entre les entrepreneurs incubés seraient grandement appréciées comme le souligne un répondant : « Si ça vient naturellement et que le vendredi avec [nom de l'accompagnant] on fait un atelier sur telle

affaire, 3-4 start-up qui vont être là, on prend un intervenant et on échange. Si tu vas à [nom d'un autre incubateur], c'est de même que ça marche » (répondant 1E2).

Alors que la majorité des entrepreneurs rencontrés ont soulevé l'importance de cet esprit de communauté, seulement deux accompagnants en ont fait état. Pour l'un de ces accompagnants, divers facteurs sont essentiels à la création de cette communauté.

Faque on a créé un environnement qui leur donne accès à plein de ressources, dont l'accès à de l'espace physique, la notoriété d'être dans un environnement où un moment donné tu dis "hey ça telle affaire, ah ben je vais aller demander à quelqu'un". On a une philosophie ici, notre première valeur c'est l'esprit de communauté. (répondant 2A1)

On remarque toutefois que l'esprit de communauté pour ce répondant correspond davantage à un amalgame de services qu'à une relation privilégiée entre les entrepreneurs incubés. Le second accompagnant, quant à lui, ne considère pas la valeur ajoutée de ces relations et il mentionne y avoir peu d'interactions entre les entrepreneurs incubés. Ce répondant voit plus la relation entre les entrepreneurs comme une solution de remplacement à l'accompagnement par l'incubateur.

La majorité du temps, ils interagissent pas tant ensemble. S'il y avait beaucoup d'interactions entre entrepreneurs, il y aurait moins besoin pour des incubateurs. T'as moins besoin d'accompagnement si t'as un groupe de tes pairs qui sont déjà passés par là avec qui tu peux interagir. (répondant 1A2)

Force est de constater que l'esprit de communauté est grandement valorisé par les entrepreneurs et quasi absent du discours des accompagnants. Cela indique que les deux parties prenantes interrogées n'y accordent pas la même importance. N'étant pas conscients de l'importance de cette communauté pour les entrepreneurs incubés, les accompagnants n'y consacrent pas d'énergie à la développer.

La post-incubation

La post-incubation n'a pas été envisagée par plusieurs entrepreneurs. Ils jugent qu'ils ont encore beaucoup d'avantages à y demeurer. Un entrepreneur mentionne des éléments intéressants. Tout d'abord, il indique qu'« on est loin d'être une entreprise, qui est mature en tant que telle » (répondant 1E1). Ce témoignage porte à croire que l'entrepreneur entrevoit demeurer dans l'incubateur pendant plusieurs années et la question se pose. Jusqu'à quand une start-up devrait être incubée, jusqu'à quelle phase de croissance de son entreprise? Il continue sa réflexion en parlant de l'accompagnement comme étant un ajout et non une nécessité.

Ce n'est pas 'j'ai besoin de [Nom de l'incubateur], ou de leur aide pour être capable de continuer dans mon entreprise'. Parce que si c'est ça, moi je dirais, 't'es pas à la bonne place pis tu ne devrais pas être entrepreneur, parce que la journée que tu sors, tu ne seras pas capable de continuer à développer ton entreprise dans le monde réel' (répondant 1E1).

La référence au monde réel est intéressante, car elle indique que l'entrepreneur incubé ne se considère pas dans le monde réel des affaires en ayant recours aux services d'un

incubateur. Finalement, le même entrepreneur ajoute que son entreprise « (...) va rester tant qu'on peut pour les bureaux » (répondant 1E1). L'infrastructure vient ainsi prendre la plus grande place dans sa vision du futur. Un autre entrepreneur ayant participé à la recherche indique n'avoir jamais vraiment pensé à quitter l'incubateur : « Nous, si jamais on agrandissait, on mettrait un mur à terre et on prendrait un bureau double » (répondant 1E2).

Dans les deux autres incubateurs sous la loupe, les répondants indiquent qu'il y a une date d'échéance au programme d'incubation. Un entrepreneur précise d'ailleurs qu'il prépare déjà sa sortie de l'incubateur.

En gros, on a une date où est-ce que le contrat avec le [nom de l'incubateur] termine. Le bail de location en fait. Puis simplement faut que t'aïlles trouver un endroit avant cette date-là. Donc nous comment qu'on le voit c'est qu'on est en train de travailler avec [nom d'une organisation], un organisme gouvernemental municipal pour qu'ils puissent nous aider à trouver un autre bureau qui réponde aux besoins. (répondant 2E1)

Une fois sortie de l'incubateur, l'entrepreneur pourra toujours recourir aux services de l'incubateur : « Je vais toujours avoir accès au [nom de l'incubateur], mais bien entendu on va beaucoup plus voler de nos propres ailes donc ça, c'est sûr qu'on va être moins en contact, mais le contact est toujours existant » (répondant 2E1).

C'est essentiellement la même situation pour l'autre incubateur comme le rapporte un accompagnateur rencontré.

Nous on a une entente de service pour deux ans. Les gens savent qu'à un certain moment donné on arrête l'entente de service. C'est correct, ça fait partie de la vie aussi. Puis, lorsque c'est le temps de quitter, ils quittent. (3A1)

Toutefois, la durée de l'entente ne semble pas aussi claire pour les entrepreneurs débutant leur processus d'incubation : « Donc à court terme, je ne me vois pas sortir de [nom de l'incubateur] parce que je pense que justement l'aide va devenir plus substantielle dans la prochaine année. L'aide financière, mais aussi je pense que le coaching va arriver aussi à un autre niveau. » (répondant 3E2). Un autre entrepreneur précise :

Je pense que ça se fait de manière naturelle. Je pense que ça se fait juste de manière organique. À un moment donné tu es capable de voler à 100 % de tes propres ailes. À mon avis, tu pourras toujours les questionner si t'as des questions, mais t'as moins besoin d'échange plus fréquent. (répondant 3E1)

Ainsi, la relation post-accompagnement pourra se poursuivre même lorsque les entrepreneurs ont quitté l'incubateur.

Ils [les entrepreneurs] nous appellent encore s'ils ont besoin de contact dans le réseau. [...] on dit toujours tu rentres dans la famille de [nom de l'incubateur] ben c'est comme nos enfants là même si ça fait 7-8 ans, c'est encore nos enfants. Ça reste pareil. (répondant 3A1)

En résumé, bien que certains programmes d'incubation soient à durée déterminée en termes d'accompagnement récurrent, les entrepreneurs qui quittent ont toutefois encore accès à l'incubateur pour de l'accompagnement plus ponctuel. Il s'agit en fait de préserver la relation dans le temps afin de s'assurer que les entrepreneurs ayant participé au programme d'incubation soient en mesure d'atteindre leurs objectifs de croissance. La

durée de l'incubation et la vie après l'incubation ne font toutefois pas partie des réflexions de la majorité des entrepreneurs. Il y a ainsi une ambiguïté quant à la durée que prend l'accompagnement.

En conclusion, j'ai été témoin d'interprétations différentes entre les accompagnants et les entrepreneurs à l'égard des services offerts par les incubateurs. Pour certains éléments, la différence d'interprétations a été soulevée par les accompagnants d'un même incubateur. Comme indiqué ces différences ont amené des déceptions chez les entrepreneurs à certains niveaux de l'accompagnement. Notons, entre autres, l'absence de professionnels en résidence, l'incompréhension des accompagnants face au domaine d'expertise des entrepreneurs, la nécessité d'une forte communauté d'échanges entre les entrepreneurs incubés. La prochaine section proposera ainsi une analyse des divergences afin de proposer une façon d'améliorer la relation qui, je le rappelle, se veut collaborative. Cette analyse permettra de répondre à l'objectif spécifique théorique de la recherche.

Analyse

Les résultats précédemment présentés ont permis de faire ressortir les divergences d'interprétations quant aux services lors de l'accompagnement entrepreneurial. Une analyse de ces résultats est maintenant proposée afin de tirer une conclusion sur la façon d'arrimer lesdites interprétations. L'analyse de ces résultats se fera en trois temps 1) le rôle de l'incubation au regard de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991), 2) les relations au sein du compromis, 3) les relations lors de l'accompagnement selon les divers services offerts par l'incubateur, toujours ancré dans le cadre théorique de la justification. Le sommaire de l'analyse proposera ainsi une façon d'assurer une relation collaborative lors de l'accompagnement entrepreneurial permettant ainsi de répondre à l'objectif spécifique théorique de la recherche, qui, rappelons-le, est de comprendre comment les interprétations des incubateurs et des start-up peuvent s'arrimer lors de l'accompagnement entrepreneurial sous la lentille de la théorie de la justification.

Le rôle de l'incubation

Cette section propose de mettre en lumière le rôle de l'incubation d'entreprise dans le développement des start-up au regard de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). Pour ce faire, il s'avère important de comprendre qui sont les entrepreneurs à la tête des start-up incubées. Il a été montré dans le chapitre précédent que les entrepreneurs intégrant un programme d'incubation le font principalement pour accélérer le développement de leur projet d'entreprise et, par le fait même, avoir accès à du financement. En analysant le profil de l'entrepreneur selon la théorie de la justification

de Boltanski et Thévenot (1991), il sera possible de comprendre leurs interactions lors du processus d'incubation et de proposer une façon d'arrimer les divergences d'interprétations.

L'entrepreneur

L'entrepreneur qui intègre un incubateur recherche l'efficacité, il est spécialisé de son domaine et désire faire avancer le développement de son entreprise ou de son produit en minimisant les risques d'erreurs. Ces caractéristiques sont propres au monde industriel où prime le travail, l'efficacité, la mesure. Les entrepreneurs à la tête des start-up sont des personnes qui travaillent sur leur produit afin d'être efficaces et de réduire les possibilités d'erreurs telles que l'indique cet entrepreneur en faisant référence à l'aide dont il veut aller chercher au sein d'un incubateur : « Dans notre cas c'est tout d'abord du mentorat pour être sûr d'aller beaucoup plus rapide au niveau du développement de produit et puis de minimiser nos erreurs de développement » (répondant 2E1). Les entrepreneurs recherchent des façons de structurer leur entreprise, ce que peuvent leur offrir les incubateurs tel qu'en témoigne ce répondant :

Les formations purement techniques [...] ce que je veux dire c'est que des fois on te donne des cours de finance, mais ça va jamais être autant les mains dans le cambouis que ce que t'as à faire vraiment dans une compagnie. Donc vraiment avoir accès à des gens qui vont t'apprendre vraiment la réalité du jour le jour, t'sais comment structure tes affaires. (répondant 3E1)

Les accompagnants abondent dans le même sens. En effet, selon ces derniers, les entrepreneurs sont des personnes qui ont comme désir de développer un produit ou service permettant de résoudre une problématique apparente, selon eux, dans une industrie tel que le témoigne cet accompagnant : « Donc moi, mon expérience, c'est que le volet faisabilité, c'est là qu'ils mettent énormément d'énergie. Ils vont prouver hors de tout doute qu'ils sont capables de régler le problème » (répondant 3A2). Ce répondant renchérit en disant que ces entrepreneurs sont des experts de leur domaine, caractéristique propre au monde industriel : « Donc le chercheur très instruit, très spécialisé dans son domaine veut avant tout faire la preuve qui va trouver la réponse à la problématique » (répondant 3A2). Un autre accompagnant indique que les entrepreneurs intègrent leur incubateur pour gagner du temps : « Accélérer ta recherche de financement, accélérer l'accès à plein de ressources que ce soit légal que ce soit comptable, que ce soit, etc. Au final tout est 'comment je peux faire grandir la compagnie plus vite, mais pas trop vite' » (répondant 2A1).

En résumé, les répondants, qu'ils soient accompagnants ou entrepreneurs, perçoivent les chefs d'entreprise comme étant des personnes ancrées dans le monde industriel. Par ailleurs, les accompagnants conçoivent leur rôle comme celui d'intégrateur dans un marché. Les prochains paragraphes détaillent ce rôle.

L'intégration dans un marché

L'entrepreneur en créant son entreprise a comme objectif de vendre le produit qu'il développe, tel qu'en rendent compte les propos suivants : « Ils [les entrepreneurs] veulent faire un produit pour leur client » (répondant 1A2). Il s'agit en fait de l'essence même de l'entreprise, tel qu'en témoigne ce répondant en parlant d'un entrepreneur : « Tu vas peut-être passer deux ans de ta vie à faire en sorte que ça marche, si y a personne qui l'achète tu vas avoir perdu deux ans » (répondant 3A2). L'idée derrière cette citation est d'arriver à une transaction entre l'entrepreneur et ses clients. La référence à l'entente, la transaction et au marché conclu entre la start-up et ses clients est issu du monde marchand. Un entrepreneur a également fait état du rôle de l'accompagnant pour l'aider à intégrer un marché : « Ils [les accompagnants] vont faire une recherche voir si y a un marché potentiel et réel » (répondant 3E2). Selon lui, l'incubation permet de prendre conscience de la valeur du projet d'entreprise dans un marché tel que l'indique le témoignage suivant :

Un chercheur est toujours convaincu que son projet est nécessaire et que c'est le meilleur. Ça veut pas dire que le marché est là. Ça veut pas dire que y a un besoin pour ça. Ça peut être soit parce que c'est une excellente idée, mais qu'est dix ans trop tôt (...). Ça peut être parce que y a déjà des solutions qui existent pis que les gens sont juste pas prêts à changer de solution. (répondant 3E2)

Un autre accompagnant renchérit sur l'importance du volet commercial tel qu'en rendent compte les propos suivants :

Où (...) ils [les entrepreneurs] ont besoin de se faire remettre un peu les pendules à l'heure, c'est le volet commercial, c'est le volet financier. Le financement là c'est un c'est une religion, c'est une science en soi (...). Mais avant d'arriver au volet financement, est-ce que y a quelqu'un qui en veut ? (répondant 3A2)

En somme, on remarque que la viabilité de l'entreprise doit passer par la commercialisation du produit développé par l'entrepreneur, étape qui semble souvent négligée de ces derniers. Ceci pourrait amener des tensions, la prochaine section développe cette idée.

Tension entre les entrepreneurs et le marché

L'interprétation des accompagnants à l'égard de l'incubation amène alors la rencontre entre le monde industriel (entrepreneur) et le monde marchand (intégration dans le marché). Les tensions entre ces deux mondes surviendront lors des épreuves marchandes, c'est-à-dire lorsqu'est venu le temps de conclure un marché, de faire une transaction (Boltanski & Thévenot, 1991). Le client pourrait alors relever une faible utilité ou efficacité du produit au regard de son prix. Le produit en question devient ainsi cher et peu utile, ne satisfaisant pas un réel besoin. Les entrepreneurs, selon les accompagnants rencontrés, semblent avoir des difficultés à entrer dans un marché pour ainsi vendre le produit qu'ils développent. Ils ont une méconnaissance du monde des affaires et travaillent avec acharnement sur leur technologie tel qu'en témoigne ce répondant :

Souvent on arrive avec une merveille d'ingéniosité et le vrai défi c'est pas ça, c'est est-ce qu'y a un marché? Et est-ce qu'y a un marché rentable? (...) Entre ce qu'ils ont eux-mêmes [les entrepreneurs] évalué comme un problème à résoudre versus la réelle traction d'un marché par rapport à ce besoin-là c'est là qu'il y a un doute. Parfois on se trouve avec une solution à la recherche d'un problème dans le marché. (répondant 3A2)

Un autre accompagnant renchérit : « La plupart des jeunes n'ont pas d'expérience pour partir une entreprise. Ils ont souvent un très bon background scientifique, mais au point de vue affaires ils connaissent à peu près rien. Ils savent à peine c'est quoi un plan d'affaires » (répondant 3A1). Un autre répondant abonde dans le même sens en indiquant : « Il y a la vente qui est aussi souvent une faiblesse de beaucoup d'entreprises technologiques. Les technologues ont tendance à faire du push technologique » (répondant 1A1).

Les propos des répondants ont clairement permis de soulever que, bien que pour être viable, la start-up doit être en mesure de commercialiser ses produits, les entrepreneurs rencontrés éprouvent des difficultés à atteindre cet objectif. Une tension se développe ainsi entre les entrepreneurs et le marché. La prochaine section évoque le compromis possible pour faire face à cette situation.

L'incubation : Compromis entre le marché et l'entrepreneur

Lorsque des entrepreneurs créent des produits innovants et ingénieux, mais qui sont face à une absence de marché, certaines tensions peuvent survenir. Boltanski et Thévenot (1991) proposent un compromis entre ces mondes pour permettre un retour à l'accord, soit la réalisation d'un produit vendable, des méthodes pour faire des affaires, la maîtrise de la demande. Le monde industriel entre ainsi en compromis avec le monde marchand « par l'intermédiaire (...) d'un bien convoité » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 341). Le bien

convoité est alors un objet équivoque au sens où il peut relever de plusieurs mondes (Boltanski & Thévenot, 1991). C'est en prenant appui sur les objets ou dispositifs appartenant aux deux mondes que le compromis est formé. Ces objets font partie de ce que Boltanski et Thévenot (1991) appellent le répertoire des objets. Ce répertoire peut être combiné à un répertoire des sujets qui comporte les individus souvent qualifiés par leur état de grandeur dans le monde auquel ils se rattachent (Boltanski & Thévenot, 1991). L'incubateur d'entreprise vient ainsi s'insérer dans ce répertoire des objets et des sujets. Son rôle est d'amener l'entrepreneur à accélérer le développement ou la croissance de son entreprise afin d'arriver à un produit qui pourra être commercialisable, correspondant ainsi au compromis entre le monde marchand et le monde industriel. L'approche des trois incubateurs rencontrés est la même : valider le projet auprès de clients potentiels. Un accompagnant l'explique de cette façon :

Des fois ils [les entrepreneurs] ont l'idée, mais ils n'ont pas encore réussi à faire la preuve de concept. Donc, moi je leur dis 'c'est pas grave', mais eux y me disent 'ben non c'est grave on sait même pas si ça va marcher on peut pas le vendre'. Ben oui, ben on peut pas le vendre parce qu'ils l'ont pas fait, mais on peut valider par contre si y a quelqu'un qui peut être intéressé à ça. (répondant 3A2)

Un autre accompagnant interviewé abonde dans le même sens : « Par nos principes du lean start-up et d'aller chercher dès le début des clients potentiels, ça permet à rediriger l'entreprise vers les efforts qui vont emmener le plus de retour sur l'investissement en peu de temps » (répondant 1A1). Au sein d'un autre incubateur, le même discours est prononcé, tel que l'indique ce répondant : « Mets-le [le produit] dans les mains de tes clients. Va chercher des commandes, va chercher des ventes, va chercher de la validation.

Si c'est pas bon, casse tout, recommence » (répondant 2A2). Cette période de validation permettra à l'entrepreneur de raffiner son produit afin qu'il soit vendable, tel qu'en témoignent les propos d'un répondant : « Quand tu rentres dans l'accélérateur c'est vraiment pour *pimper* ton projet pis aller vérifier plein d'affaires rapidement. Valider plein de choses : l'équipe, le projet, la traction, le marché » (répondant 2A2).

Ce qu'on veut maintenant lorsqu'ils rentrent, c'est qu'ils [les entrepreneurs] aillent voir l'attraction du marché. 'Est-ce que le produit que tu penses maintenant, tu vas avoir des clients qui vont le vouloir?' On leur fait faire tout de suite, dès le départ, avant même que le produit soit fini de développer, aller rencontrer un 10-15-20 clients dépendant du secteur pis leur demander c'est quoi réellement leur besoin. Pis à partir de là, ils reviennent à leur planche à dessin et là ils développent leur produit en fonction des besoins du marché. Et non l'inverse d'arriver au marché pis essayer de pousser la techno pour ça. (répondant 3A1)

Afin de permettre cette validation, les incubateurs ont développé un réseau de premiers clients qu'ils appellent « *early adopters* ». Ce réseau est nécessaire selon eux, car il permet aux entrepreneurs de comprendre dès le départ si leur produit répond à un besoin et ainsi développer ledit produit en fonction des commentaires de vrais clients. Les répondants suivants témoignent de cette façon de procéder :

On a aussi un réseau « *early adopters* » (...) qui sont prêts à tester les technologies de nos jeunes puis qui disent les vraies choses, les vrais commentaires. Des critiques non destructives, mais constructives. Ça se peut que le produit soit pas bon, ça se peut qui réponde pas au besoin, mais y faut qu'ils disent pourquoi. (répondant 3A1)

C'est le marché qui donne du tempo à nos compagnies, donc dans l'écosystème, ce qu'on a de besoin c'est des « *early adopters* », qui vont nous permettre de voir s'il y a un intérêt, pis aider nos entreprises à comprendre cette mécanique-là. (répondant 2A1)

Les programmes d'incubation ont comme objectifs de développer chez l'entrepreneur des réflexes lui permettant de réfléchir en fonction des clients et du marché, tel qu'en témoigne le répondant suivant :

Ils développent des réflexes importants. Initialement, ils veulent courir pis aller sur le marché et chercher du financement pour à peu près n'importe quoi. Mais ils s'aperçoivent rapidement que si t'as pas le bon marché avec le « market fit », t'as pas la bonne stratégie et le bon modèle d'affaires, ils y arriveront pas, parce que le marché va les freiner autrement dit. Et ça développe des réflexes chez eux à se remettre continuellement en question. (répondant 3A1)

Un autre accompagnant abonde dans le même sens tel qu'en rendent compte les propos suivants : « Ils [les entrepreneurs] vont être plus à l'écoute de leurs clients, y vont être plus capables de développer un peu cet aspect, de penser à leur produit par rapport à leurs clients, comprendre cette relation-là » (répondant 1A2). Ainsi, selon les accompagnants, la relation entre l'incubateur et l'entrepreneur vise l'atteinte de ce compromis, pour permettre aux entrepreneurs d'offrir un produit vendable sur un marché.

En résumé, l'incubation permet d'aider les entrepreneurs à intégrer un marché et à proposer un produit vendable. L'accompagnant a ainsi comme rôle d'aider l'entrepreneur dans le développement de son produit tout en le guidant dans sa commercialisation, soit en s'assurant qu'il réponde à un besoin réel sur le marché. Certains mécanismes ont été mis en place par les incubateurs pour permettre l'atteinte de cet objectif. Le rôle de l'accompagnant au regard de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991)

propose ainsi un compromis entre le monde industriel et le monde marchand. La Figure 4 illustre ce compromis.

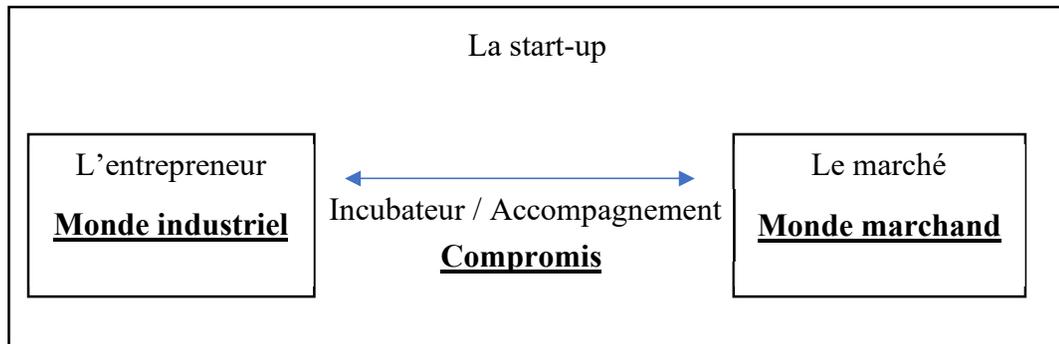


Figure 4. Le rôle de l'incubation : compromis pour la viabilité de la start-up

Pour ainsi répondre à la question de recherche : comment les interprétations des incubateurs et des start-up peuvent s'arrimer lors de l'accompagnement entrepreneurial, la suite de l'analyse propose d'explorer plus en profondeur ce compromis. La prochaine section mettra ainsi de l'avant les relations existant au sein de ce compromis et fera ressortir les interprétations des participants à l'égard de l'incubation d'entreprise.

Relations au sein du compromis

Pour faire une analyse adéquate et pour proposer une façon d'arrimer les interprétations entre les incubateurs et les start-up, il convient d'explorer en profondeur le compromis que forme l'incubation d'entreprise. Rappelons que ces interprétations sont ainsi différentes, car elles sont ancrées dans des systèmes de valeurs distincts, soit les

valeurs des entrepreneurs et celles des accompagnants. Le compromis permet ainsi d'accompagner les entrepreneurs dans la confection ou le développement d'un produit qui sera commercialisable sur un marché pour ultimement assurer une viabilité de la start-up. Comme mentionné, les stratégies utilisées par les incubateurs pour atteindre ce compromis sont axées sur la validation du produit auprès de clients potentiels. Or les accompagnants évoquent certaines réticences des entrepreneurs à l'égard, notamment de cette étape de validation auprès d'un marché, tel qu'on peut le constater par ce témoignage :

C'est pas tout le monde qui aime faire ces démarches-là auprès de vrais clients. Qui va leur dire 'ben moi je suis pas intéressé' ou 'ton produit reflète pas les besoins du marché', tout ça. Donc c'est difficile pour l'entrepreneur. Donc souvent, c'est pas les choses que l'entrepreneur veut entendre donc y met ça de côté, mais c'est important parce que c'est ça qui va positionner le produit dans la niche pour se démarquer dans le marché. (répondant 1A1)

Un autre accompagnant abonde dans le même sens : « Tu peux faire complètement détruire ton idée. Puis ça c'est pas facile à entendre quand ça fait depuis quelques mois que tu travailles sur un projet pis que t'es vraiment en amour avec ton projet, de te faire dire que ça répond pas tout à fait au besoin, c'est pas ce que tu veux entendre. » (répondant 1A2).

Ainsi, les entrepreneurs ne semblent pas toujours enclins à adhérer aux stratégies développées par les incubateurs, formant le compromis entre le monde industriel et le monde marchand. Ces derniers perçoivent davantage le rôle des accompagnants comme

un appui au financement et à la structure de l'entreprise au lieu d'un accompagnement vers l'intégration d'un marché.

Un entrepreneur témoigne de l'importance d'être associé à un incubateur pour accéder à des sources de financement, tel que l'indique la citation suivante : « Certains programmes [de financement] vont demander à ce que l'entreprise soit accompagnée pour qu'on puisse présenter le projet ou réaliser la demande (...) parce que y a quand même des fonds qui sont plus dédiés aux entreprises qui sont accompagnées » (répondant 3E2). L'association à un incubateur permet aussi aux entrepreneurs d'avoir accès à des services à moindre coût tel que l'indique le répondant suivant : « Acheter une étude de marché, c'est plusieurs milliers de dollars, mais au niveau de l'accompagnement, ben on peut avoir une étude préliminaire qui nous donne des pistes d'où se positionner » (répondant 3E2). Les infrastructures qu'offrent les incubateurs permettent également aux entrepreneurs de réduire leurs frais de fonctionnement et ainsi de maximiser leur développement tel qu'en témoigne le répondant suivant :

Pis en même temps ça permet aussi de diminuer les frais administratifs (...) où est-ce qu'on a accès à un bureau très très très cheap au centre-ville de [Nom de la ville] donc c'est vraiment un bel endroit pour être. Ça facilite le recrutement ça facilite plusieurs autres aspects aussi là. (répondant 2E1)

L'accès au financement et à des services à moindre coût relève du monde marchand où les entrepreneurs profitent de certains avantages financiers pour développer leur entreprise.

Il appert selon les répondants que la recherche de financement est indissociable du réseau qu'ont les incubateurs. Le réseau et la capacité des incubateurs à mettre les entrepreneurs en contact avec des investisseurs ou tout autre programme de financement font ainsi référence au monde des projets. Ce monde en est un où priment les relations et l'intégration à des réseaux. Un répondant en témoigne ainsi : « [Nom de l'accompagnant] connaît toutes les autres demandes de subvention pour les entreprises tec. Elle a des contacts partout dans la région de d'autres organismes » (répondant 1E2). Un autre entrepreneur abonde dans le même sens :

c'est que ça t'apporte de la crédibilité et en fait les investissements y se font uniquement par la confiance. (...) pour qu'un investisseur y l'investisse dans ce que tu fais, faut qu'il ait confiance en ce que t'es en train de faire. Je veux dire ultimement ça se résume à ça. Tu peux avoir la super idée, si j'avais dit qu'on faisait la même chose, que je sortais de mon garage et que j'allais voir un investisseur, je veux dire, y va me regarder y va me dire, 'ouais, mais non c'est pas possible'. (répondant 3E1)

En résumé, les entrepreneurs évoquent que les incubateurs ont accès à un vaste réseau (monde des projets) qui leur permettent d'accéder à du financement (monde marchand) pour ainsi gagner du temps dans le développement de leur entreprise (monde industriel). La Figure 5 illustre le rôle des incubateurs selon l'interprétation des entrepreneurs.

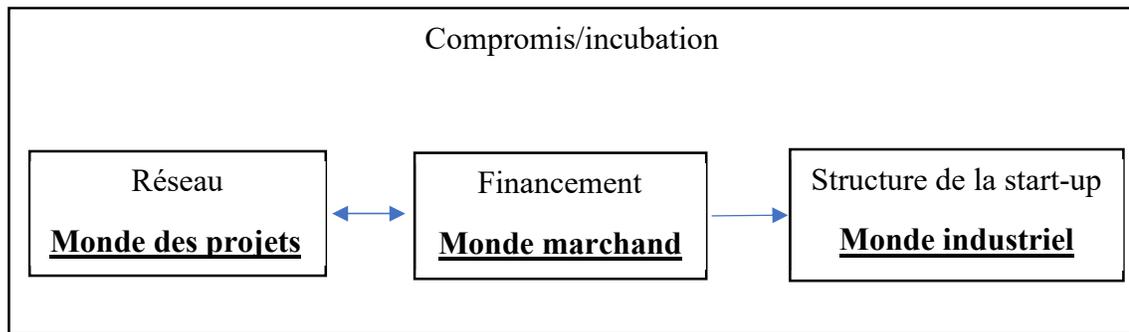


Figure 5. Interprétation du rôle des incubateurs selon les entrepreneurs

Les programmes d'incubation sont ainsi conçus selon l'interprétation des accompagnants et ne tiennent pas compte de l'interprétation des entrepreneurs à l'égard du rôle auquel ils s'attendent de la part des incubateurs. Cette différence d'interprétation amène alors des tensions à l'intérieur même du compromis présenté précédemment. Bien que le compromis demeure présent afin de gérer la tension au sein de la start-up présenté par la Figure 5, il se voit fragilisé par des interprétations différentes entre les entrepreneurs et les accompagnants quant aux stratégies déployées par les incubateurs pour former le compromis.

La prochaine section propose d'explorer la relation entre les entrepreneurs et les accompagnants selon les services offerts pour ainsi comprendre ce qui amène le compromis à se fragiliser.

Relation lors de l'accompagnement

L'incubation se veut donc un compromis fragilisé par des interprétations différentes entre les entrepreneurs et les accompagnants. Selon la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991), afin de pouvoir atteindre la grandeur et maintenir l'ordre, des formules d'investissement sont de mise. Il s'agit en fait des sacrifices que les parties devront faire pour maintenir le compromis, représenté dans la présente recherche par l'incubation d'entreprises. Concrètement, les formules d'investissement correspondront aux divers services offerts par les incubateurs. Ainsi, cette partie de l'analyse a été réfléchie de sorte à associer les mondes prédominants aux services offerts par l'incubation afin de comprendre de quelle façon se comporte la relation entre les accompagnants et les entrepreneurs au sein du compromis. Conséquemment, cette section est divisée en trois volets 1) le conseil aux entreprises, 2) la mise en réseau, 3) l'esprit de communauté. Le volet infrastructure n'a pas été retenu pour cette partie, car son impact dans la relation est moindre. Il s'agit davantage d'un élément permettant l'accessibilité des services et correspondant à une raison d'intégrer l'incubateur qu'à un élément relationnel entre les accompagnants et les entrepreneurs.

Conseils aux entreprises (coaching)

En regardant sous la loupe le service de conseils aux entreprises qu'offrent les incubateurs, on remarque que plusieurs mondes peuvent y être associés. À cet effet, les

mondes domestique, des projets et industriel cohabitent dans cette relation. La prochaine section fait état de la présence du monde domestique.

Monde domestique. Les accompagnants par leur expérience sont perçus souvent comme des mentors, des personnes avec une vaste expérience qui ont comme rôle de transférer leurs connaissances afin d'orienter les réflexions des entrepreneurs. L'éducation et le partage de connaissance sont des caractéristiques du monde domestique selon Boltanski et Thévenot (1991). Les propos des répondants suivants témoignent de ce rôle des accompagnants : « Nos coachs qui sont des bénévoles qui sont habituellement des entrepreneurs chevronnés qui aident nos entreprises » (répondant 1A1). Un autre accompagnant abonde dans le même sens tel qu'en rend compte la citation suivante : « Pour nous un coach, c'est un partage d'expertise très spécifique. Qui est plus une approche par problèmes, par défis, par challenges, qu'une approche de guide de vie » (répondant 2A1). Au sein d'un autre incubateur, le même message est lancé de la part d'un accompagnant, tel qu'en témoigne ce répondant :

L'équipe ici, (...) sont pas je dirais des jeunes qui viennent de sortir de l'université pis qu'y ont pas de réseau, pas d'expérience. (...) Notre personne responsable en financement a été 40 ans dans le milieu bancaire et dans les capitaux de risque. Donc y connaissent bien comment ça se passe. Ce qui aide énormément. (répondant 3A1)

Cette relation de partage de connaissance ressort également des propos des entrepreneurs tel que l'indique ce répondant :

Les choses qui est intéressantes c'est qu'y ont des entrepreneurs en résidence puis quand tu veux demander des aspects plus pointilleux les entrepreneurs en résidence peuvent t'aider et vont t'aider. Donc ça, c'est quelque chose qui est super bien pour la croissance. Donc du conseil par rapport à des gens qui sont déjà passés par là. (répondant 2E1)

En plus de leur expérience, les entrepreneurs recherchent chez un accompagnant, quelqu'un en qui ils peuvent avoir confiance et envers qui ils peuvent se confier. Ils cherchent ainsi une personne qui les encouragera à persévérer. Ces caractéristiques sont également propres au monde domestique en référence au père de famille bienveillant. Un entrepreneur en témoigne ainsi : « Ça [l'accompagnement] permet d'avoir un peu un support autant moral que professionnel, pis un avis externe, pis un peu comme une tape sur l'épaule, pis de dire ça va bien aller » (répondant 1E1). Un autre entrepreneur abonde dans le même sens comme indiqué par les propos suivants :

Pis c'est [le mentorat] pas toujours en trait à la business, mais c'est aussi au niveau personnel. T'sais c'est quelqu'un [l'accompagnant] à qui parler, qui a vécu les mêmes défis que toi potentiellement pis qui peut te conseiller t'sais te remettre en question. Des fois, juste te vider de tes émotions ça fait du bien. (répondant 1E2)

La même relation est décrite au sein d'un autre incubateur tel qu'en témoigne l'entrepreneur suivant :

On a un coach attiré qui va nous aider dès qu'on a des problèmes ou on peut l'appeler n'importe quand ou y va faire même du suivi parce que des fois quand t'as le nez dans le guidoir, ben tu perds de vue certains points (...) » (répondant 3E1)

Un accompagnant renchérit en caricaturant la relation accompagnant-entrepreneur comme celle de parent-enfant comme on peut le lire par la citation suivante : « On dit toujours tu

[entrepreneur] rentres dans la famille de [Nom de l'incubateur] ben c'est comme nos enfants là, même si ça fait 7-8 ans, c'est encore nos enfants. Ça reste pareil » (répondant 3A1).

La présence de l'accompagnant va ainsi au-delà de la relation de conseil sur l'entreprise. Il s'agit d'une relation de confiance où le partage de connaissance est de mise, qui implique alors une vaste expérience des accompagnants. En plus des caractéristiques domestiques de la relation, certains répondants ont relevé des éléments référant au monde industriel. La prochaine section précise la relation au regard de ce monde.

Monde industriel. Il appert que le monde industriel est présent dans la relation de conseil qui s'établit entre les accompagnants et les entrepreneurs. Les accompagnants ont comme mandat de structurer le travail des entrepreneurs en proposant des rencontres et des règles à suivre. Ces éléments sont des caractéristiques du monde industriel qui est ancré sur l'efficacité et la performance. À cet effet, un accompagnant témoigne de l'autorité qu'il a à l'égard des entrepreneurs lorsqu'il est question de la gestion du travail comme indiqué par les propos suivants :

On en a laissé partir qui sont pas venus à des activités obligatoires qui jugeaient que c'était pas trop important. Ben on leur disait c'est obligatoire, mais obligatoire là on va vous montrer là. Pis on explique au début si vous venez pas aux activités obligatoires, c'est la fin immédiate du programme. (répondant 2A2)

Ce témoignage illustre que, dans certains cas, le compromis, soit l'incubation, ne peut réconcilier le monde marchand et le monde industriel. Le cas échéant, les entrepreneurs se voyant dans l'obligation de quitter l'incubation devront trouver un autre compromis pour réunir ces deux mondes.

Le conseil aux entreprises peut également se traduire par l'attribution de tâches ou d'activités que l'accompagnant donnera à l'entrepreneur. Une certaine supervision est de mise par l'accompagnant, qui veut s'assurer que le travail demandé est fait selon ses recommandations. Cet aspect de coordination du travail est également tributaire du monde industriel, tel qu'en témoigne ce répondant :

C'est aussi en donnant des travaux à faire à l'entrepreneur et des rencontres régulières, là on peut voir où est-ce qu'ils sont rendus pis comment aller dans quelle direction, est-ce qu'y ont bien fait leur devoir et comment les accompagner plus. (répondant 1A1)

Les entrepreneurs ont également mentionné des attentes quant à la structure que peuvent leur apporter les accompagnants tel qu'en rend compte le répondant suivant :

Au début quand on commence c'est vraiment de mettre les fondations, donc de structurer l'entreprise (...) Faque c'est de pallier le manque pour justement que ce soit le plus solide possible. C'est ce qui nous permet d'avancer dans le fond pis de mettre nos efforts, où on est le plus productif, [où] ça va donner le plus de rendement. (répondant 3E2)

Un autre entrepreneur renchérit sur la structure que leur ont apportée les rencontres avec l'accompagnant : « Je peux dire sans doute qu[']on a amélioré énormément nos structures de tâches à tout le monde dans l'équipe grâce à nos rencontres ici » (répondant 1E1). Le

monde industriel a ressorti des propos des accompagnants et de ceux des entrepreneurs permettant de structurer et d'organiser le travail. Des éléments des entrevues ont également fait référence au monde des projets dans la relation de conseils aux entreprises. Ces éléments sont présentés à la prochaine section.

Monde des projets. Le monde des projets est également présent dans le service de conseils aux entreprises. Par leurs propos, les accompagnants ont indiqué avoir une capacité d'adaptation aux différentes personnes qu'ils accompagnent et aux diverses situations. Cette capacité d'adaptation est attribuée à la grandeur du monde des projets. Un accompagnant l'explique ainsi : « On a vraiment des caractères très différents, du public très différent et qui ont différents besoins. Donc en s'adaptant, en trouvant les meilleures choses on trouve à les aider, mais à différents niveaux pour différentes personnes » (répondant 1A1). En plus d'avoir une forte capacité d'adaptation, les accompagnants doivent être disponibles pour aider les entrepreneurs dans les meilleurs délais tel qu'en témoigne ce répondant : « Faut que ce soit des coachs qu'on sait qui vont être disponibles dans assez court terme pour aider nos entrepreneurs » (répondant 3A1).

Les accompagnants doivent également avoir une grande connaissance des entreprises qu'ils accompagnent afin d'être en mesure de les conseiller. Le partage de l'information entre les membres de l'équipe de l'incubateur ou de l'accompagnant vers l'entrepreneur est présent dans la relation de conseils tel qu'en témoigne le répondant suivant :

On fait plus un accompagnement individualisé et personnalisé. Donc y a toujours un coach attiré à une entreprise (...). Il est capable de voir les besoins venir des entreprises. Et comme on a des réunions d'équipe après ça pour parler (...) y nous disent 'ben on est rendu, on a ce type de besoin là'. Pis à partir de là on regarde ce qu'on peut faire. (répondant 3A1)

Un entrepreneur abonde dans le même sens en portant la réflexion sur la connaissance de l'entreprise par l'accompagnant : « Ils [les accompagnants] ont vraiment un suivi personnalisé pour chaque entreprise, pis justement avec les rencontres pis tout ça ben y ont, (...) quand même une très bonne idée d'où que se situent toutes les entreprises qu'ils accompagnent » (répondant 1E1).

En résumé le monde des projets est ressorti principalement lorsque les accompagnants ont manifesté devoir s'adapter aux divers entrepreneurs et aux multiples projets qu'ils chapeautent. Il est important de clarifier que cet élément a été évoqué de la part des responsables de l'incubateur. Il s'agit ainsi de l'interprétation des dirigeants à l'égard de l'accompagnement qu'ils font, mais également de celui que les autres accompagnants devraient faire selon eux. Les accompagnants qui ne sont pas responsables de l'incubateur manifestent avoir peu d'adaptation aux entrepreneurs, tel qu'en témoigne ce répondant : « Pis si mon style ne plaît pas à des gens ben *so be it* pis, je pense, c'est correct » (répondant 2A2). Pour tout de même assurer un accompagnement, ce répondant a trouvé la solution en référant à d'autres collègues : « Des fois je les envoie à [Nom du collègue] aussi. Puis *it's all good* » (répondant 2A2). La même situation a été évoquée au sein d'un autre entrepreneur où ce dernier témoigne de son inadaptabilité : « Je pense que

t'sais si t'aimes pas mon style d'accompagnement pis t'aimes pas comment que moi je suis en tant que personne ben, ça va pas être une relation productive » (répondant 1A2). La Figure 6 schématise la présence des mondes associés à la relation de conseils aux entreprises. La prochaine section présente les mondes associés au service de mise en réseau qu'offrent les incubateurs.

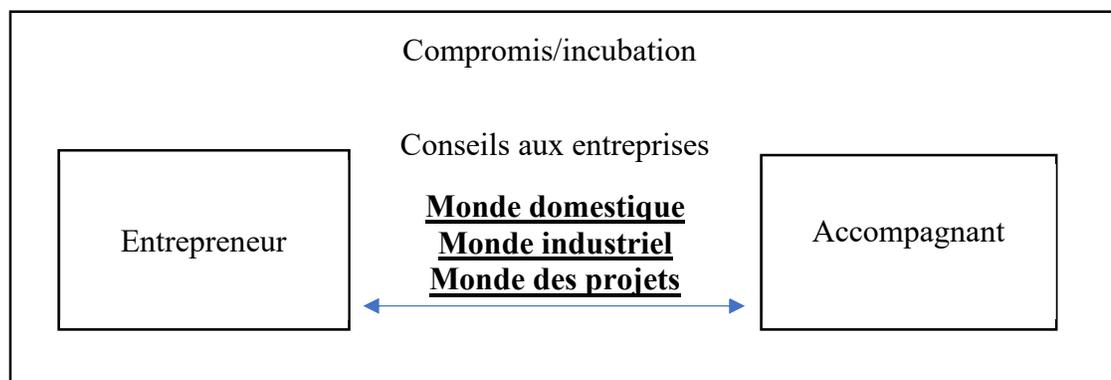


Figure 6. Schématisation de la prédominance des mondes dans les conseils aux entreprises

La mise en réseau

Le service de mise en réseau est associé au monde des projets, ce monde où l'abondance des connexions prime. Par ce service, l'accompagnant met en relation des entrepreneurs avec des partenaires potentiels. Les incubateurs ont su développer le réseau qui gravite autour d'eux tel qu'en témoigne ce répondant : « Si y [l'entrepreneur] a besoin de ressources pour adresser ce problème-là, si y a besoin d'un expert en ressources humaines, un comptable ou quoi que ce soit, à ce moment-là je peux lui référer à des

professionnels » (répondant 1A2). Un autre accompagnant abonde dans le même sens en indiquant : « (...) on a peut-être 150 experts autour de nous pis de dire ben 'pour telle affaire, appelle un tel'. Donc des fois c'est juste du référencement » (répondant 2A1). Un entrepreneur renchérit sur les avantages de la mise en réseau par l'incubateur, tel qu'en rendent compte les propos suivants :

T'as accès à tout un réseau donc forcément ça va te faire gagner énormément. Le réseau c'est la clé. Je veux dire ça va te faire rencontrer des personnes qui peuvent te débloquent dans n'importe quel aspect, ça peut être de l'investissement, ça peut être du légal, ça peut être, peu importe là, je veux dire. (répondant 3E1)

Un élément sous-jacent de la mise en réseau est l'accessibilité financière dudit réseau. À ce sujet, les entrepreneurs mentionnent vouloir bénéficier d'une valeur économique aux services des professionnels entourant l'incubateur, tel qu'en rendent compte les propos suivants : « Que ce soit avocats, comptables, spécialistes en ressources humaines, ça pour nous c'est essentiel. Par exemple, on a une question légale, on n'a pas envie de payer mille piastres à un cabinet d'avocats » (répondant 1E2). Un accompagnant abonde dans le même sens en indiquant que certains de leurs partenaires offrent des services accessibles à leurs entrepreneurs incubés, tel que le précise la citation suivante :

Ce que j'aime, c'est de voir de gros cabinets d'avocats qui se disent 'moi j'offre pour 2400 \$ pour deux ans. 100 \$ par mois un buffet 'all you can eat'. Je vais vous faire vos lettres d'incorporation, je vais vous faire vos conventions entre actionnaires, je vais vous faire vos contrats de travail, je vais vous faire votre documentation pour vos premières rondes de financement. Je m'occupe de tout pendant deux ans'. Pis après ça on va rentrer graduellement la tarification ordinaire. (...) Y peuvent pas arriver pis donner des coups de coude, mettre les deux mains dans le buffet alors que la table est pas encore servie. (répondant 2E2)

La Figure 7 schématise le monde des projets prédominants dans la relation entre l'entrepreneur et l'accompagnant dans le service de mise en réseau. La prochaine section arbore les mondes associés à l'esprit de communauté présente au sein des incubateurs.

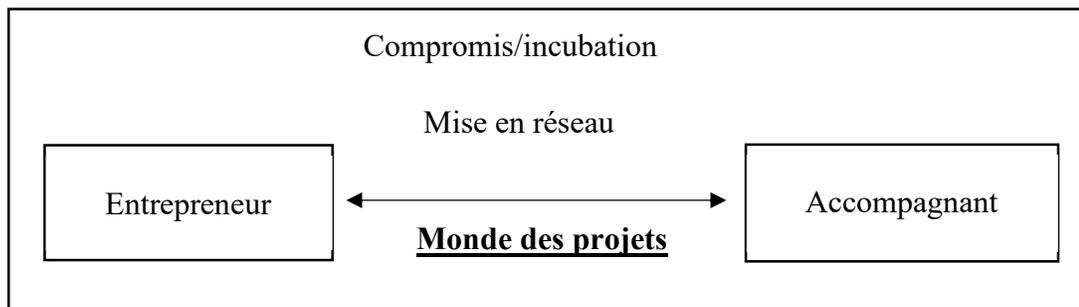


Figure 7. Schématisation de la prédominance des mondes dans la mise en réseau

L'esprit de communauté

L'esprit de communauté que vivent les entrepreneurs par le côtoiement avec d'autres entrepreneurs incubés fait référence au monde civique. Une précision est toutefois importante à apporter, car le monde civique en est un où les aspects légaux, la loi, les règles juridiques sont mis de l'avant. Or, dans le contexte de cette recherche, le monde civique a été abordé par référence à la collectivité, à l'entraide entre les membres de cette collectivité, soit les entrepreneurs et non à l'égard des aspects légaux qu'ils comportent. Boltanski et Thévenot (1991) indiquent que dans le monde civique, les êtres vont rompre l'isolement en étant portés vers ce qui unit les un aux autres. Cet état de collectivité pour rompre l'isolement a ressorti de deux incubateurs tel qu'en témoignent les propos suivants : « Nous y en a (...) deux [entreprises] avec [qui] on va dîner, on échange, on va

dans leur bureau partagé pis on jase » (répondant 1E2). Ce répondant renchérit en exprimant que cet environnement permet « une vie professionnelle aussi, parce que si on était dans le sous-sol chez nous les trois, pis qu'on voyait personne d'autre ce serait plate, ce serait démotivant » (répondant 1E2). Un autre entrepreneur abonde dans le même sens tel que l'indique le répondant suivant : « ça permet de rencontrer d'autres entrepreneurs. Pis un des éléments qui revient souvent au niveau des entrepreneurs c'est qu'on se sent souvent seul pour parler de nos problématiques ou parler de nos soucis ou chercher des solutions. Ça brise l'isolement » (répondant 3E2). Ainsi, faire partie d'une communauté vient enrichir l'expérience de l'entrepreneur où celui-ci a le sentiment de partager une vie professionnelle avec des individus qui vivent essentiellement les mêmes choses que lui. Ils se sentent ainsi appartenir à groupe, tel qu'en rend compte ce répondant : « on se sent en confiance, parce qu'on fait partie de la même équipe » (répondant 3E2). Donc bien qu'ils ne travaillent pas au sein de la même entreprise, ils sentent faire partie de la même équipe.

Une solidarité est également ressentie de la part des entrepreneurs lorsqu'il est question des échanges avec les autres entrepreneurs fréquentant l'incubateur. Un répondant indique qu'« (...) ['] entre entrepreneurs, y a beaucoup d'entraide qui est faite. Pis ça, c'est vraiment génial » (répondant 2E1). Un autre répondant renchérit en exprimant que « le but premier d'un incubateur justement c'est peut-être l'échange entre les entrepreneurs » (répondant 1E2). Cette entraide fait résonner une solidarité entre les

entrepreneurs où ces derniers mettent de côté leur individualisme pour contribuer aux projets d'entreprises des autres entrepreneurs et où se développe une synergie au sein des chefs d'entreprises.

Tel qu'il a été présenté dans le chapitre précédent, les accompagnants ont très peu développé sur la communauté au sein de l'incubateur. Lorsqu'il en a été question, ils en ont fait référence sous le regard domestique en accordant une importance au transfert de connaissance par l'expérience des entrepreneurs plus aguerris tel qu'en témoigne ce répondant :

Pis je vous parle aussi justement de la richesse de la cohorte avec des gens qui ont déjà une entreprise, on s'échange les contacts tout ça 'Non non pas besoin de faire ça, utilise tel service, c'est beaucoup moins cher'. (répondant 2A2)

La Figure 8 présente les mondes qui sont ressortis du discours des répondants à l'égard de la communauté d'entrepreneurs présente au sein des incubateurs.

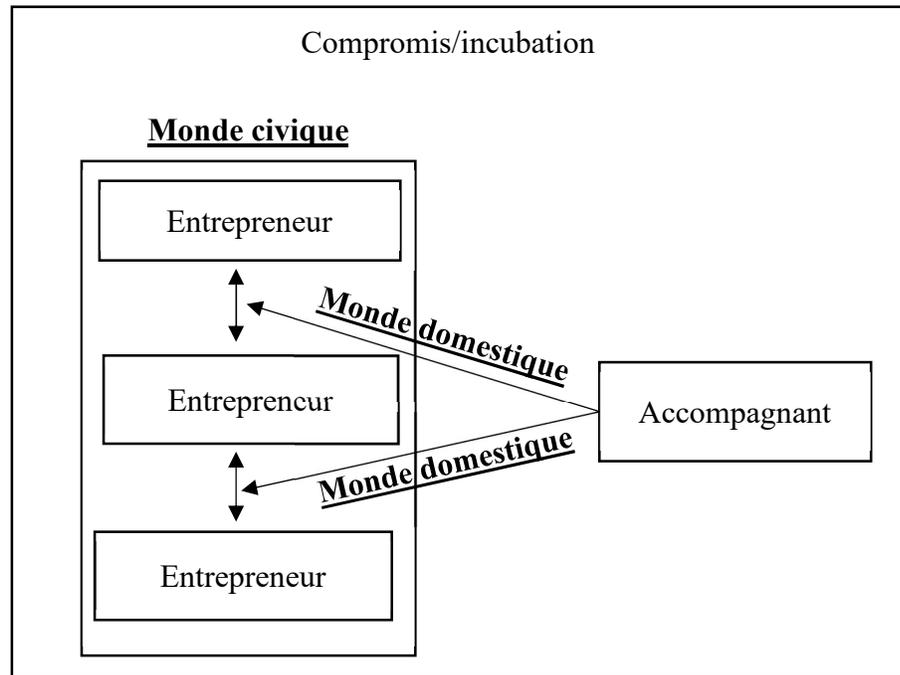


Figure 8. Schématisation de la prédominance des mondes dans l'esprit de communauté

En résumé, plusieurs mondes sont ressortis selon les divers services offerts par les incubateurs. L'incubation, tel que mentionné précédemment, forme le compromis entre les entrepreneurs (monde industriel) et le marché (monde marchand) dans le développement de la start-up. Il est possible de remarquer que la présence de ces mondes peut amener des tensions dans la relation ainsi que des compromis pour permettre un retour à l'accord. Les sections qui suivent permettront d'étudier les tensions inhérentes à ce compromis ainsi que de relever les sous-compromis (soit des compromis à l'intérieur d'un compromis central) permettant de renforcer le compromis représenté par l'incubation d'entreprise.

Les tensions et compromis pour chaque type de service

La précédente section a permis de déterminer les mondes prédominants pour chacun des services offerts par les incubateurs. Cette section permettra maintenant de mettre en lumière d'une part les tensions et différends entre les entrepreneurs et les accompagnants qui émergent pour chacun des services et d'autre part les mécanismes possibles pour permettre de réduire ses tensions et différends.

Conseil aux entreprises

Tensions. La section précédente a présenté les divers mondes présents dans la relation de conseil aux entreprises. Plusieurs mondes cohabitent dans cette relation ce qui peut amener des différends et des tensions entre les accompagnants et les entrepreneurs. En outre, dans le chapitre précédent, certains différends ont été présentés à l'égard de la capacité des entrepreneurs à être coachés et la capacité des accompagnants à coacher. Au regard du cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991), cette situation est le reflet d'une rencontre entre le monde domestique et le monde industriel. Il peut en fait s'agir d'une insubordination de la part des entrepreneurs, amenant ainsi la fin de l'incubation, obligeant les entrepreneurs à trouver une autre façon d'arriver à un compromis entre le monde marchand et le monde industriel. Le répondant suivant témoigne de cette situation :

On a accompagné [un entrepreneur] pis y s'en va nulle part, y s'en va dans le mur, mais y persiste. Ben *tough luck*. On te dit qu'on y croyait pas, toi tu y

crois, ben continue. Tant mieux si tu nous prouves qu'on avait tort. Mais pour l'instant quand on est plusieurs personnes à analyser différentes dimensions selon différents angles pis qu'on regarde ça pis qu'on dit 'Ouin, les chances qu'y perce sont minces'. (répondant 2A1)

Un autre accompagnant abonde dans le même sens et affirme de la difficulté de coacher certaines personnes comme en rendent compte les propos suivants :

c'est difficile parce que tu donnes une direction et des recommandations, si y [les entrepreneurs] vont totalement dans l'autre direction c'est difficile là de les coacher quand y font le contraire que qu'est-ce que tu dis et pis souvent y arrive ce qu'on pensait qui allait arriver. (répondant 1A1)

Nous on est prêt à se faire challenger, on a aucun problème avec ça. Mais on est pas prêt à ce que des gens prennent des décisions qui ont pas de bon sens. Si sont pas prêts à aller *pitcher* à des investisseurs ou des capitaux de risque, pis ils y vont, y se coupent la tête. (répondant 3A1)

Par ces propos, il est possible de constater que les accompagnants ne tiennent pas compte des attentes des entrepreneurs. Ils semblent plutôt intransigeants à l'égard de certaines décisions prises par les entrepreneurs, menant à la fin de l'incubation.

Les entrepreneurs pour leur part ont soulevé des différends dans la relation de conseil lorsque qu'ils ont senti un manque, notamment à l'égard de la structure et de la mise en place de l'entreprise, tels que l'indique le répondant suivant : « Quand tu rentres en [nom du programme] t'es vraiment laissé à toi-même. Si tu demandes pas d'aide, t'en auras pas. Y a pas de système où est-ce que tu dois franchir une étape pour aller à la prochaine » (répondant 2E1). L'entrepreneur est ainsi à la recherche d'un système lui permettant de réaliser certaines étapes afin de faire cheminer l'entreprise. Un autre

entrepreneur abonde dans le même sens, tel que soulevé par les propos suivants : « On perd beaucoup de temps (...) [à] mettre en place l'entreprise. Mais quand je dis mettre en place c'est juste vraiment l'infrastructure là, ton système comptable, tes contrats de travail, sur le recrutement aussi on a eu aucune formation » (répondant 3E1). Cette quête de structure et de procédure est, comme indiqué précédemment, associée au monde industriel.

En résumé, tel qu'il est possible de le constater, la relation de conseil se développe dans plusieurs mondes, les tensions sont ressorties principalement dans le monde domestique et industriel et aucun compromis n'a été évoqué. Il semble plutôt que lorsque la relation vit dans ces deux mondes, nous sommes face à une domination du monde domestique. On y remarque alors une domination du monde des accompagnants. Ils sont ainsi prêts à abandonner l'incubation si les entrepreneurs ne vont pas dans le même sens qu'eux. La Figure 9 illustre la domination du monde domestique où la relation va dans un sens, soit vers l'accompagnant.

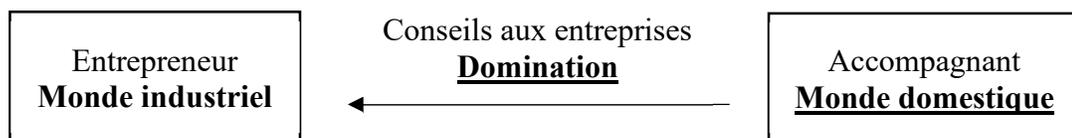


Figure 9. Domination du monde domestique

Sous-compromis 1. Les entrepreneurs ont grandement besoin de structure qui leur permette d'être efficaces dans le développement de leur entreprise. Ainsi, c'est en proposant une structure dans les rencontres de coaching, permettant d'avoir des rencontres plus efficaces que l'équilibre pourrait être atteint. De ce fait, pour permettre une relation de coaching durable et qui répond aux attentes des deux parties, la relation de conseil doit se dérouler dans le monde industriel. C'est ainsi en proposant des méthodes et des outils pour organiser les rencontres que les tensions pourront être évitées. Cet élément est ressorti du Cas 1 dont les répondants ont démontré une grande satisfaction à l'égard de leur relation de conseil lorsque celle-ci se déroule au regard du monde industriel tel qu'en témoignent les répondants suivants :

On commence par revoir les objectifs qu'on s'était fixés pis est-ce qu'on a atteint ces objectifs-là durant la période de temps. Par la suite on discute si jamais y a des problématiques qui ont survenues durant la semaine (...) c'est quoi nos projets futurs. Pis on va se dresser de nouveaux objectifs pour la semaine suivante. Donc je pense que cette formule là ça fonctionne très bien pour l'accompagnement (...) pour avoir un sentiment de, 'OK ben on a ça à faire cette semaine parce que la prochaine rencontre qu'on a ben faut que ce soit fait'. (répondant 1E1)

C'est par une discussion entre les entrepreneurs et les accompagnants que les objectifs sont fixés afin d'atteindre certains jalons dans le développement de l'entreprise. L'accompagnant confirme l'importance de la structure des rencontres tel qu'en rendent compte ces propos : « j'apporte des méthodes à se poser des questions, pour les amener à se questionner, différents *frame work* qu'y peuvent utiliser pour contextualiser leur travail, pis les apporter à regarder ce qu'y font de manière différente » (répondant 1A2). Un autre accompagnant abonde dans le même sens tel que l'indique la citation suivante :

Mais c'est clair que quand y rentrent ici on voit peu à peu qu'y travaillent sur les points qu'on a mis de l'avant (...) qu'on voyait qui étaient faibles et qu'y développent ces points-là pour être plus performants dans le futur. (répondant 1A1)

Ces propos indiquent que les entrepreneurs et les accompagnants s'entendent lorsque la relation de conseil s'établit dans le monde industriel. La Figure 10 illustre la relation de conseil à double sens dans le monde industriel. Cette relation entre les entrepreneurs et les accompagnants permettra notamment d'organiser le travail et de résoudre des défis auxquels les entrepreneurs font face. Il s'agit en fait de la relation entre les êtres dans le monde industriel défini par Boltanski et Thévenot (1991).

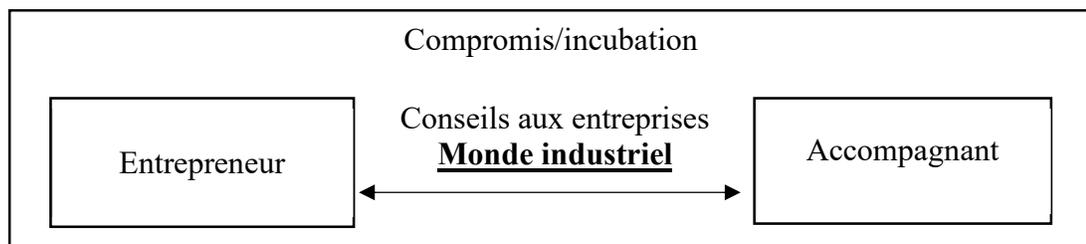


Figure 10. Compromis de l'esprit de communauté au regard du monde des projets

Mise en réseau

Tensions. La mise en réseau est marquée par la prédominance du monde des projets. Dans ce monde, les grands êtres seront ceux qui seront à l'écoute et flexibles. Leur rapport de grandeur à l'égard des êtres plus petits se traduira par leur capacité à insérer les autres dans les réseaux. Selon les entrepreneurs, c'est cet aspect du service de mise en réseau qui n'est pas adéquat. En effet, bien que les accompagnants se vantent d'avoir développé des

réseaux forts de personnes clés pouvant aider les entrepreneurs, ces derniers mentionnent ne pas avoir été suffisamment mis en contact avec ces personnes du réseau. Les connexions sont ainsi faites entre l'incubateur et le réseau, mais il semblerait que le manque vient de la connexion entre le réseau et l'entrepreneur. Le réseau peut alors paraître méconnu des entrepreneurs. Un entrepreneur témoigne de cette situation :

Des professionnels en résidence, ça c'est quelque chose qui avait au début, qu'on avait vraiment aimé, pis malheureusement là qui est en train de disparaître petit à petit(...) là on fait affaire avec d'autres professionnels à l'externe. Des fiscalistes qu'on a contactés nous-mêmes, des avocats pis (...) c'est nous qu'y a fait les démarches pour ça. (...) je pense que ça aurait été vraiment intéressant, d'avoir peut-être des contacts de [Nom de l'incubateur]. Parce que ç'aurait pu aider énormément. (répondant 1E1)

Un autre entrepreneur fait état des services externes qu'il a dû engager afin de répondre à ses besoins en indiquant que « bien entendu ça coûte relativement cher » (répondant 2E1). Il ajoute « Nous on est allé engager un mentor des ventes externes. Ça nous a vraiment aidés. Ça a pas fait partie de l'accélérateur, mais je pense fortement que les accélérateurs devraient offrir ça aux entrepreneurs » (répondant 2E1). Ces éléments font également référence au monde marchand, où les entrepreneurs ont dû déboursier une somme plus importante pour accéder à ces services que si les services étaient offerts par l'incubateur. Par ailleurs, les raisons qui justifient le manque de mise en contact des accompagnants n'ont pas ressorti des entrevues. Considérant que les entrepreneurs ont un profil industriel, qui ont besoin d'outils et de mesures pour atteindre une efficacité, il est possible de croire que c'est ce manque de méthode pour l'insertion dans les réseaux qui leur a manqué.

Sous-compromis 2. L'insertion dans les réseaux est l'élément de la relation qui manque aux entrepreneurs. Les accompagnants, dans le monde des projets, devraient être les grands êtres qui mettent en contact les entrepreneurs avec les ressources adéquates. Le service de mise en réseau est intrinsèquement lié à la relation de conseil aux entreprises, car c'est le rôle de l'accompagnant de mettre les entrepreneurs en contact avec des ressources clés pouvant les aider. Or, pour ce faire, les accompagnants doivent avoir ciblé les besoins lors d'une rencontre, par exemple, comme le suggère cet entrepreneur :

En ce moment on envisage la possibilité d'exporter notre service dans d'autres régions, puis avec [Nom de l'accompagnant], c'est notre mentor, donc on a des rencontres avec lui. Les avantages qu'on a d'être dans un milieu où si on a des questions ou si (...) on regarde pour l'exportation ben t'sais y a énormément de contacts qu'on peut avoir là en étant dans le milieu justement d'un incubateur d'entreprise. (répondant 1E1)

Considérant que les entrepreneurs sont des personnes axées sur l'efficacité et la performance, les incubateurs auraient alors avantage à intégrer des méthodes de travail adaptées aux entrepreneurs pour mieux les insérer dans les réseaux. La Figure 11 illustre le compromis entre le monde industriel et le monde des projets. Les méthodes de travail pourraient alors passer par une relation de conseil aux entreprises ancré dans le monde industriel tel qu'il a été proposé dans la section précédente. La structure de référencement pourrait également être d'une part schématisée pour que les entrepreneurs soient en mesure de visualiser l'ampleur du réseau qui leur est accessible et d'autre part, d'adapter le service à la situation précaire des entrepreneurs, répondant ainsi à la tension émanant du monde marchand soulevé par les entrepreneurs. Ce dernier élément a été évoqué d'un entrepreneur fréquentant l'incubateur 3 tel qu'en rendent compte les propos suivants :

« Ben t'sais tout ça, ça coûte de l'argent donc, on a une banque d'heures, je sais pas après, je pense aussi on a des tarifs privilégiés » (répondant 3E1). Il y a donc une structure de coût qui est adapté à la situation des entrepreneurs en démarrage.

Le compromis pourra s'établir, non pas seulement dans le développement d'un réseau d'experts prêts à aider, mais également dans la mise en place de service adapté aux entrepreneurs, soit par des tarifs préférentiels, soit par la présence de professionnels au sein même de l'incubateur ou tout simplement par la communication de ce réseau. Le dernier élément de la relation entre l'accompagnant et l'entrepreneur qui a été étudié est l'esprit de communauté. L'analyse à l'égard de ce service est proposée à la prochaine section.

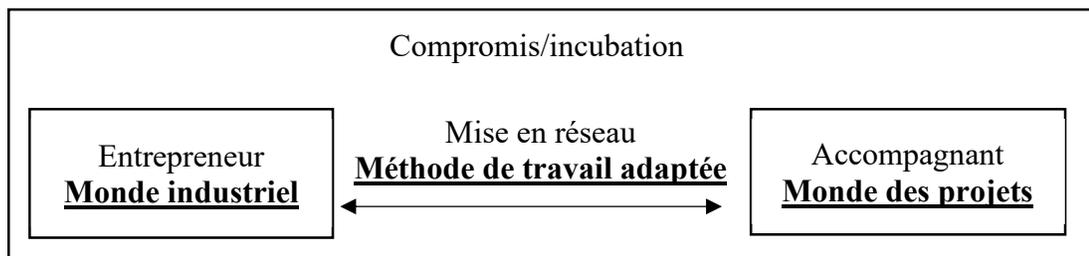


Figure 11. Compromis entre le monde industriel et celui des projets au service de la mise en réseau

Esprit de communauté

Tensions. On remarque une discordance entre les propos des entrepreneurs et des accompagnants notamment quant à l'importance de l'esprit de communauté. En effet, cette communauté est louangée par les entrepreneurs, telle qu'illustré dans la section

précédente et effacée du discours des accompagnants. Un accompagnant explique d'ailleurs que la relation entre les entrepreneurs peut se substituer au coaching qu'il offre. Alors que pour lui « t'as [l'entrepreneur] moins besoin d'accompagnement si t'as un groupe de tes pairs qui sont déjà passés par là avec qui tu peux interagir » (répondant 1A2). L'échange entre les entrepreneurs vient alors combler le besoin d'accompagnants expérimentés qui transmettront leurs apprentissages à autrui. Ces propos viennent alors soulever une critique où l'accompagnant n'est plus le pivot central du partage des connaissances par son expérience, mais est plutôt remplacé par la force de la communauté qui s'établit au sein de l'incubateur. Cela dit, cette opinion n'a pas été soulevée par les autres accompagnants. Comme mentionné, leurs discours étaient plutôt effacés par rapport à la relation existant entre les entrepreneurs incubés. On remarque alors que l'arrimage entre les divergences d'interprétations n'est pas possible, car les entrepreneurs et les accompagnants se rattachent à des mondes différents.

Sous-compromis 3. Considérant l'importance de l'esprit de communauté pour les entrepreneurs, des compromis pour s'assurer que cette dynamique perdure sont de mises. Les compromis proposés seront entre le monde civique, monde associé aux entrepreneurs, et le monde domestique, monde associé aux accompagnants. Boltanski et Thévenot (1991) proposent des compromis entre ces deux mondes qui sont en lien avec la composante des règles et des droits du monde civique. Or, tel que mentionné, le monde civique dans le contexte étudié fait référence à la solidarité et au collectif. Les propos des répondants

permettent ainsi de proposer un autre compromis qui sera plus adéquat avec le sens civique qui a été associé à l'esprit de communauté. Ainsi, une façon de stimuler la communauté sera par la mobilisation des entrepreneurs. Il doit y avoir des événements ou activités qui favorisent leur rencontre. Dans certains cas, ces activités seront développées par les entrepreneurs eux-mêmes, lorsque les accompagnants n'y accordent pas l'importance voulue. Un entrepreneur en fait état par les propos suivants : « on fait partie d'un groupe Facebook d'entrepreneurs pis là t'sais y en a qui se posent des questions pis toute ça, pis ça l'aide des fois au développement. Pis t'sais d'autres personnes peuvent donner des conseils » (répondant 1E1). Par ces propos, on remarque que les entrepreneurs ont permis une mobilisation entre les entrepreneurs et ainsi développé la communauté. Au sein d'un autre incubateur, la communauté se renforce lors de rencontres planifiées par l'incubateur :

Donc quand y a des rencontres par exemple de travail ou des conférenciers sont invités ou des présentations comme ça, ben ça permet de regrouper les entrepreneurs pis inévitablement on en vient à discuter de 'bon où est-ce que t'es rendu, t'as tu pensé appeler telle personne' (...) des échanges d'expertises, des échanges aussi de contacts. Puis aussi ne serait-ce que juste pour dire 'ben, moi dans telle situation, je sais pas trop quoi faire, toi qu'est-ce que t'en penses?'. (répondant 3E2)

L'incubateur, par des activités formatrices, a contribué au développement de la communauté. Il a ainsi permis l'insertion dans la communauté. Considérant les avantages ressentis par les entrepreneurs, les accompagnants auront un rôle à jouer dans la mise en place de la communauté. Le rôle de l'accompagnant pour favoriser le développement de la communauté se fera au regard du monde des projets. La Figure 12 illustre l'esprit de

communauté au regard du monde des projets. Lorsqu'il est question de développement de la communauté, l'accompagnant pourra faire des liens entre la communauté et les membres. Favoriser les échanges entre les entrepreneurs, les mettre en relation les uns avec les autres, s'assurer du bon fonctionnement de la communauté, créer des occasions d'échange sont ainsi des exemples d'actions qui pourraient être mises de l'avant par l'accompagnant. Il a, pour ainsi dire, un rôle d'entremetteur qui voit au bon fonctionnement de la communauté.

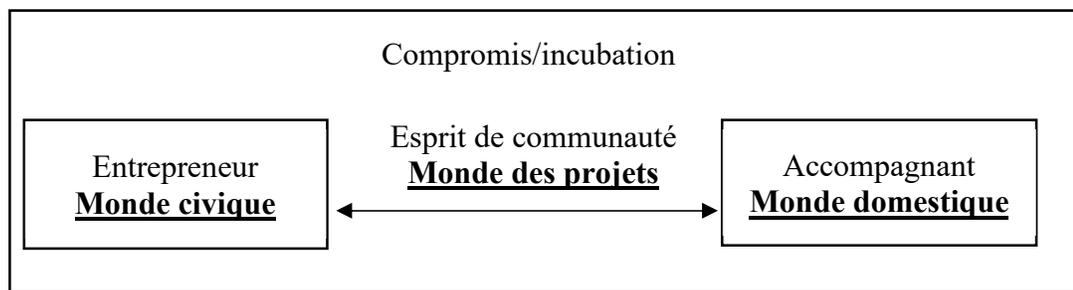


Figure 12. Compromis de l'esprit de communauté au regard du monde des projets

L'arrimage entre les interprétations des entrepreneurs et les incubateurs

Les trois premières sections de cette analyse ont permis de comprendre les raisons qui émanent de la divergence d'interprétations entre les entrepreneurs et les accompagnants. C'est en associant les mondes de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) aux différents services qu'il est possible de soulever les tensions, en lien avec les différences d'interprétations entre les entrepreneurs et les accompagnants,

qui existent à l'intérieur de l'incubation. C'est en proposant des sous-compromis qu'il sera possible de solidifier le compromis qu'est l'incubation d'entreprise.

Tout d'abord, la première section a permis de montrer que la start-up est identifiée d'une part par le monde industriel, en référence à l'entrepreneur à la tête de la start-up et d'autre part au monde marchand, en référence au marché dans lequel la start-up doit s'intégrer. La présence de ces deux mondes amène des tensions qui seront atténuées par l'incubation d'entreprise qui se veut alors le compromis entre l'entrepreneur et le marché.

Ensuite, la deuxième section a permis d'explorer plus en profondeur les relations au sein du compromis. Différentes interprétations, correspondant aux tensions qui surviennent lors d'un différend selon la théorie de la justification, ont émané des propos des répondants à l'égard des stratégies à utiliser lors de l'incubation. À cet effet, les entrepreneurs perçoivent les incubateurs comme des entremetteurs qui, grâce à leur vaste réseau (monde des projets), leur permettent d'accéder à du financement (monde marchand) pour ainsi accélérer le développement de leur entreprise (monde industriel). Les accompagnants, pour leur part, mettent de l'avant des stratégies permettant aux entrepreneurs une étape de validation de leur produit afin de s'assurer de leur désirabilité dans le marché. Les différences d'interprétations quant au rôle des incubateurs amènent à

leur tour des tensions au sein du compromis. La Figure 13 illustre le phénomène de tension qui survient à l'intérieur du compromis.

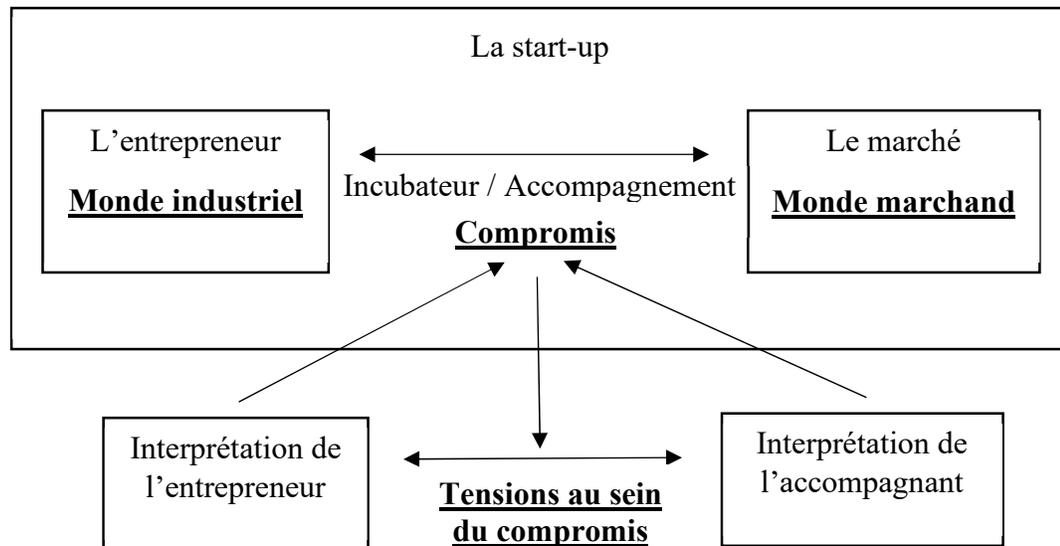


Figure 13. Schématisation des tensions au sein du compromis lors de l'incubation d'entreprise

En troisième plan d'analyse, j'ai fait ressortir la présence de plusieurs mondes en fonction des divers services offerts par les incubateurs. Ces services composent les formules d'investissement pour maintenir le compromis. Cette démarche s'est avérée nécessaire afin de cibler de quelle façon la relation entre l'accompagnant et l'entrepreneur pouvait se développer de façon collaborative pour ultimement atteindre l'objectif de la création du produit vendable. Cette troisième section a ainsi permis d'identifier les tensions et les sous-compromis possibles pour chacun des services identifiés. Le tableau suivant offre une synthèse des différents mondes et des figures de compromis possibles,

appelés sous-compromis, permettant de réduire les tensions qui émanent au sein du compromis principal, soit l'incubation, et ainsi le solidifier.

Tableau 11
Synthèse des sous-compromis pour assurer une relation collaborative lors de l'incubation

		Accompagnant		
		Domestique	Industriel	Projet
Entrepreneur	Industriel		Conseils aux entreprises	Mise en réseau Méthodes de travail adaptées
	Civique	Esprit de communauté Monde des projets		

En résumé, les incubateurs ont tout avantage à établir une relation de confiance entre les accompagnants et les entrepreneurs tout en proposant des méthodes et des outils qui permettront aux entrepreneurs d'effectuer certaines tâches de façon efficace. L'accompagnant transmet alors ses apprentissages acquis par l'expérience qu'il a vécue et il doit le faire par des rencontres efficaces incluant des méthodes et des outils offrant ainsi aux entrepreneurs une structure bien définie leur permettant d'être plus performants. Pour être absente de conflits, la relation de conseils aux entreprises doit ainsi se dérouler dans le monde industriel permettant d'offrir la structure dont ont besoin les entrepreneurs.

La mise en réseau quant à elle doit offrir des méthodes de travail qui sont adaptées et l'accent doit être mis sur la connexion entre les entrepreneurs et le réseau. Finalement, afin de permettre aux entreprises incubées de bénéficier de la force que peut composer le groupe d'entrepreneurs, l'accompagnant doit permettre la création de liens efficaces pour assurer une mobilisation. L'arrimage dans les interprétations divergentes se fera par un compromis entre le monde civique, associé aux entrepreneurs et le monde domestique, associé aux accompagnants qui pourra passer par le monde des projets, monde axé sur les connexions.

Ces sous-compromis permettront l'arrimage des interprétations entre les accompagnants et les entrepreneurs permettant ainsi une relation collaborative à long terme pour ultimement solidifier le compromis que forme l'incubation d'entreprise. La Figure 14 propose une synthèse de l'analyse effectuée pour répondre à l'objectif spécifique théorique de cette recherche, soit comprendre comment les interprétations des incubateurs et des start-up peuvent s'arrimer lors de l'accompagnement entrepreneurial sous la lentille de la théorie de la justification. Le prochain chapitre fera état des implications pratiques de cette analyse pour les accompagnants et les entrepreneurs, mais tout d'abord une discussion sur les retombées scientifiques sera mise de l'avant.

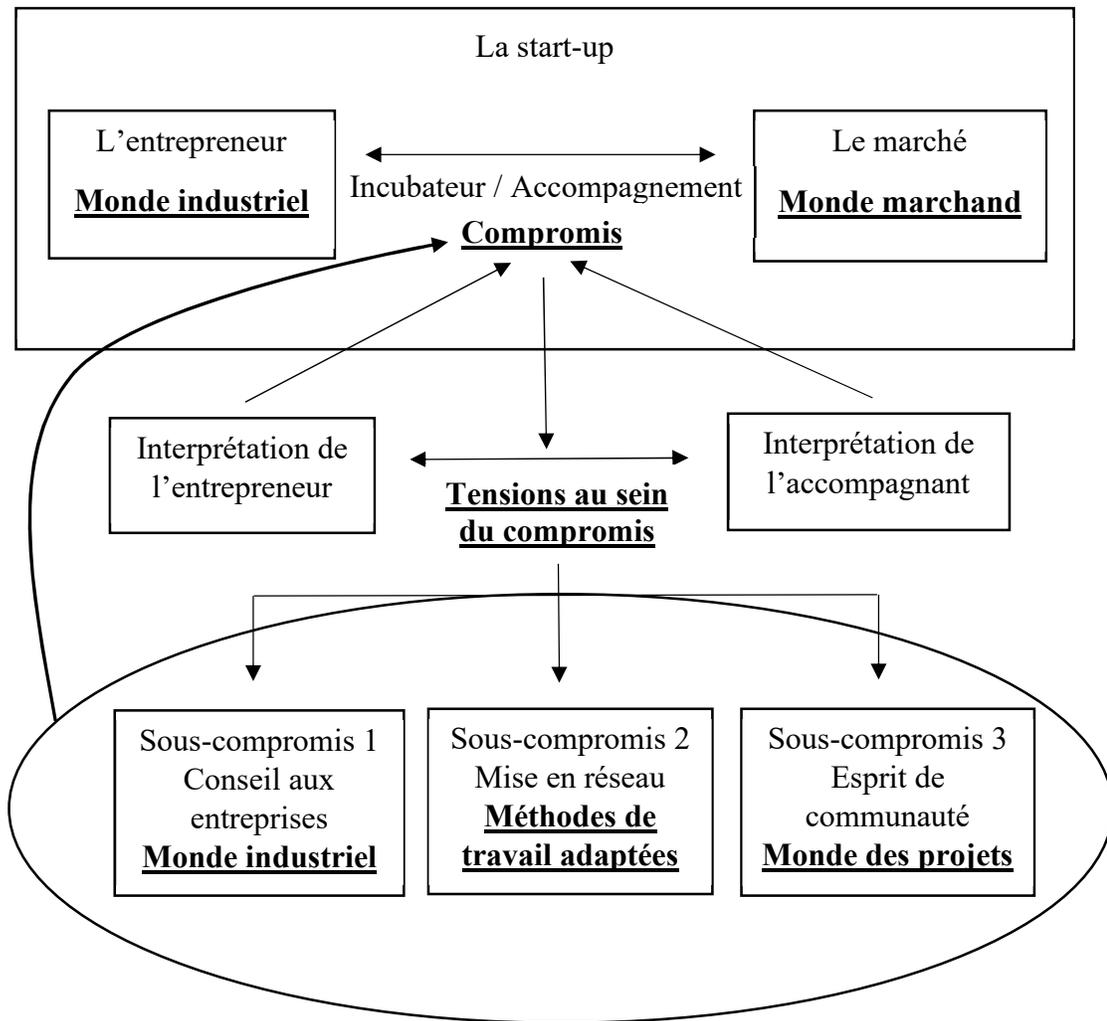


Figure 14. Synthèse de l'analyse

Discussion et conclusion

Tel qu'il a été présenté au début de ce mémoire, les recherches scientifiques s'intéressant à l'accompagnement entrepreneurial pointent vers des interprétations différentes entre les incubateurs et les entrepreneurs, ceci représentant un frein à l'accompagnement offert. Cette recherche visait à comprendre comment les interprétations des incubateurs et des start-up peuvent s'arrimer lors de l'accompagnement entrepreneurial au sein d'incubateurs académiques québécois sous la lentille de la théorie de la justification. J'ai pu répondre à cet objectif spécifique théorique par une recherche qualitative au sein de trois incubateurs. Les données recueillies auprès de 11 répondants ont été analysées selon le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). L'analyse des résultats a permis de soulever d'une part que l'incubation est un compromis au sein de la start-up, soit entre l'entrepreneur et le marché et d'autre part qu'il y a des tensions au sein de ce compromis. Je propose ainsi des sous-compromis pour atténuer les tensions à l'intérieur du compromis principal, soit l'incubation.

La prochaine section permettra de présenter en premier plan les contributions scientifiques de la recherche et, en second plan, les implications pratiques. Ce chapitre sera conclu par la présentation des limites de la recherche ainsi que les pistes de recherches futures permettant d'accroître notre compréhension de l'accompagnement entrepreneurial.

Contributions scientifiques

Cette recherche permet tout d'abord une contribution à l'avancement des connaissances du champ de l'entrepreneuriat. Elle permet une meilleure compréhension du profil des entrepreneurs et des accompagnants dans un processus d'incubation. Les entrepreneurs sont ainsi des personnes axées sur l'efficacité et la performance. Elles intègrent les incubateurs pour assurer le développement de leur entreprise en recherchant l'efficacité et en réduisant le risque d'erreur. Les accompagnants pour leur part, riches de leur expérience, partageront leur vécu permettant alors d'offrir des conseils pertinents aux entrepreneurs. Certains montreront également une capacité d'adaptation, compétence clé pour permettre d'assurer une relation durable. Ces éléments sont ainsi en concordance avec les travaux de Audet et Couteret (2012) indiquant que les accompagnants devront avoir une bonne capacité d'écoute et de l'empathie. Ces caractéristiques font ainsi référence au monde domestique et des projets, tel que je l'ai soulevé dans cette recherche. Les recherches précédentes sur l'accompagnement entrepreneurial ont permis de soulever une différence d'interprétation entre les incubateurs et les start-up amenant un frein à l'accompagnement et limitant, par la même occasion, la possibilité de développer une relation collaborative à long terme entre les deux parties. Cette recherche propose une façon d'arrimer ces différences d'interprétation et d'ultimement de développer la relation collaborative nécessaire à l'accompagnement.

En plus de répondre à l'objectif spécifique de la recherche, j'ai positionné l'accompagnement entrepreneurial au sein d'incubateurs académiques québécois au regard de la théorie de la justification (Boltanski & Thévenot, 1991) permettant, dès lors, de comprendre que l'incubation d'entreprise en soit, se veut un compromis que les entrepreneurs soutiennent afin de démarrer leur entreprise. L'objectif des programmes d'incubation est ainsi d'outiller les entrepreneurs dans le développement de leur produit afin qu'il soit commercialisable. Considérant les profils différents des accompagnants et des entrepreneurs, des tensions ressortent alors du compromis qu'est l'incubation. La seconde contribution scientifique permet ainsi de proposer des sous-compromis à l'intérieur d'un compromis permettant de solidifier ce dernier. Il s'agit alors d'une contribution théorique amenant un regard plus précis sur le compromis que Boltanski et Thévenot (1991) proposent.

Finalement, la troisième contribution scientifique de cette recherche s'attarde au type de relation qu'il doit y avoir au sein de l'incubation pour assurer une relation collaborative à long terme. La Figure 15 représente le volet relationnel des programmes d'incubation inspiré des travaux de Arlotto et al. (2011); Peters et al. (2004); Rice (2002) et présenté au chapitre Problématique de la recherche en incluant les compromis nécessaires à ladite relation.

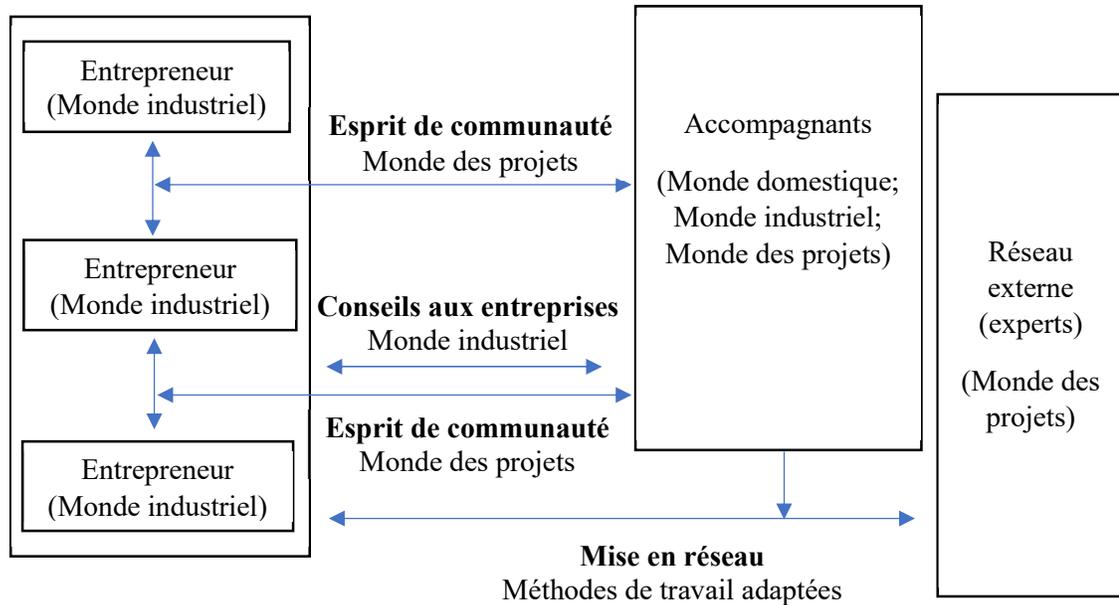


Figure 15. Relation lors de l'incubation d'entreprise pour assurer une collaboration à long terme

Cette illustration permet de comprendre de quelle nature doivent être les interactions entre les accompagnants et les entrepreneurs. Il importe de souligner que c'est par les différents sous-compromis proposés pour chacun des services offerts par les programmes d'incubation (compromis principal) qu'il sera possible d'atténuer les divergences d'interprétations. Les sous-compromis proposés servent ainsi à mieux répondre aux attentes des deux parties permettant d'assurer une meilleure collaboration entre eux. À cet effet, pour assurer une relation de conseils aux entreprises qui répondent aux attentes, il est proposé d'établir la relation de conseil dans le monde industriel. À l'instar de Rice (2002), cette recherche a permis de conclure que les accompagnants

manquent d'engagement dans leur rôle de mise en réseau. La plupart ont su développer un réseau d'experts et de partenaires très fort, mais ils semblent consacrer moins d'énergie dans la mise en relation entre les entrepreneurs et lesdits experts. Cette recherche propose alors d'établir des méthodes adaptées à la clientèle qui fréquente les incubateurs, leur permettant de bénéficier du réseau qui est à leur disposition. Comme plusieurs auteurs l'ont soulevé, la relation qui se développe entre les entrepreneurs incubés est un élément très convoité et qui permet d'enrichir leur expérience au sein de l'incubateur (Monsson & Jørgensen, 2016; Peters, Rice, & Sundararajan, 2004; Theodorakopoulos, Kakabadse, & McGowan, 2014; van Weele et al., 2018). Cette recherche va dans le même sens, tout en spécifiant que les accompagnants montrent peu d'interaction dans le développement de cette communauté. Ainsi, il est suggéré que l'esprit de communauté pourra se développer lorsqu'elle se déroule dans le monde des projets et que les accompagnants favorisent la création de liens entre les entrepreneurs pour en assurer la mobilisation.

En sommes, cette recherche est un complément aux écrits sur l'accompagnement entrepreneurial offrant une meilleure compréhension des relations entre deux mondes, souvent aux antipodes, soit les entrepreneurs et les accompagnants. De plus, elle permet une contribution scientifique quant à la mobilisation du cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) proposant des sous-compromis pour stabiliser un compromis principal. La prochaine section présente les implications possibles pour la pratique.

Implications pour la pratique

En plus des contributions scientifiques, la présente recherche suggère des implications pour la pratique. Les implications sont proposées pour chacun des services offerts par les programmes d'incubation, soit 1) le conseil aux entreprises 2) la mise en réseau 3) l'esprit de communauté.

Conseil aux entreprises

La relation de conseil aux entreprises a été étudiée au regard du monde domestique, du monde industriel et du monde des projets du cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). Les tensions ont ressorti principalement lors de la rencontre du monde domestique (accompagnant) et industriel (entrepreneur) et amenaient une domination du monde domestique. Le compromis pourra s'établir lorsque la relation de conseil aux entreprises se déroule dans le monde industriel. Les entrepreneurs, ayant besoin de structure, le monde industriel semble adéquat pour établir cette relation. Pour ce faire, je propose qu'ensemble, les accompagnants et les entrepreneurs déterminent des objectifs pour les rencontres de suivi, ainsi que des périodes déterminées pour l'organisation de ces rencontres. Le retour sur les objectifs des rencontres passées ainsi que les actions à entreprendre pour les semaines à venir, en fonction du développement de l'entreprise, pourront assurément favoriser le service de conseils aux entreprises.

Mise en réseau

La mise en réseau dans les programmes d'incubation est la rencontre entre le monde des projets (accompagnant) et le monde industriel (entrepreneur). Les accompagnants ont fortement souligné leur apport dans la création du réseau. Par ailleurs, les entrepreneurs ont soulevé manquer de contact avec, notamment des professionnels. Pour favoriser ainsi ce service, il est proposé d'opter pour des méthodes de travail adaptées. Les incubateurs pourraient développer un outil de gestion permettant aux entrepreneurs de connaître l'ensemble des partenaires de l'incubateur et leurs services offerts. Cet outil permettrait également aux entrepreneurs de discuter des possibilités de contact avec leur accompagnant. Des suivis pourraient par la suite être effectués afin de permettre aux entrepreneurs d'entrer en contact avec les membres du réseau de l'incubateur. Il s'agit en fait d'établir une structure de référencement schématisé permettant de voir l'ampleur du réseau et la façon dont on peut entrer en contact avec les personnes d'intérêt.

Esprit de communauté

L'esprit de communauté en est un où cohabitent le monde civique (entrepreneur) et le monde domestique (accompagnant). Dans les incubateurs interrogés, la communauté s'est créée organiquement. Elle est très bénéfique et appréciée des entrepreneurs, mais les accompagnants en ont très peu de considération. Certains croient même que la communauté viendrait plutôt remplacer le coaching offert par l'accompagnant.

Considérant la grande importance de cette communauté pour les entrepreneurs, il est recommandé aux incubateurs d'y accorder plus d'attention. Pour ce faire, ils peuvent favoriser les échanges entre les incubés en planifiant, par exemple, de courts ateliers sur l'heure du diner. Ayant une vue d'ensemble des projets, l'accompagnant peut mettre en relation les entrepreneurs de différentes entreprises incubées leur permettant ainsi de développer leur communauté. Les entrepreneurs pour leur part, doivent s'engager à participer à certaines de ces activités pour maintenir la communauté active.

À la lumière des implications proposées, le Tableau 12 suggère des actions concrètes pour les accompagnants et les entrepreneurs en fonction des divers services offerts par les incubateurs.

Tableau 12

Exemples d'implications pour la pratique

Services de l'incubateur	Implications pour l'accompagnant	Implications pour l'entrepreneur
Conseils aux entreprises	<p>Déterminer un calendrier de rencontres</p> <p>Proposer un ordre du jour incluant des objectifs et jalons à court et moyen terme selon les attentes de l'entrepreneur</p>	<p>Tenir un plan d'action en fonction des rencontres de coaching (exemples : tâches à accomplir, personne responsable, échéancier)</p> <p>Dresser une liste des attentes et des problématiques</p>
Mise en réseau	<p>Schématiser le réseau par catégorie (exemple : Services juridiques, Services financiers, Services marketing)</p> <p>Faire le premier contact, au besoin, pour présenter l'entrepreneur et son projet</p>	<p>Manifester les besoins en termes de spécialistes externes</p> <p>Définir un plan de mise en relation avec l'accompagnant pour entrer en contact avec les spécialistes convoités</p>
Esprit de communauté	<p>Développer des activités pour favoriser les rencontres entre les incubés (exemple : conférence sur l'heure du dîner)</p> <p>Proposer des rencontres entre des entrepreneurs chevronnés et de nouveaux entrepreneurs pour stimuler l'apprentissage par les pairs</p>	<p>Tenir à jour le calendrier d'activités proposé par l'incubateur</p> <p>S'engager à participer aux activités offertes par l'incubateur</p> <p>Communiquer à l'incubateur les activités types pertinentes pour l'entrepreneur</p>

Limites de la recherche

Cette recherche s'étant effectuée au sein de trois incubateurs et totalisant 11 rencontres amène certaines limites. Afin d'assurer une meilleure validité à cette recherche, il serait pertinent d'interroger un plus grand nombre de répondants, notamment davantage d'entrepreneurs, car très peu d'études ont été réalisées au regard de ces derniers. Il serait également pertinent d'accroître le nombre de cas afin d'obtenir afin d'offrir une meilleure comparaison entre les cas. D'autres divergences d'interprétation pourraient ressortir au sein d'autres incubateurs académiques québécois.

Bien que l'échantillonnage par réseau ait permis de rencontrer des répondants intéressants, il n'en reste pas moins que d'autres participants auraient pu avoir des expériences plus pertinentes sur le sujet étudié. Le référencement des répondants c'étant fait principalement par les responsables des incubateurs qui ont fourni une liste des entrepreneurs ayant bénéficié de leurs services, il est possible de croire que ces derniers ont recommandé des entrepreneurs ayant une expérience très favorable de leur séjour au sein de l'incubateur. Des éléments différents seraient possiblement ressortis à l'égard des services reçus par des entrepreneurs ayant démontré une moins grande satisfaction du programme d'incubation. De cette façon, notre compréhension du processus d'accompagnement et des attentes des entrepreneurs vis-à-vis les services qu'offrent les incubateurs serait plus complète.

Recherches futures

Cette recherche a su répondre à l'objectif déterminé et permet également de soulever certaines pistes de recherches futures. La grande majorité des entrepreneurs rencontrés ont vécu une incubation physique, soit par l'hébergement dans les locaux de l'incubateur. En outre, l'incubateur 2 offre que l'incubation physique. Il serait ainsi intéressant d'étudier comment se vit l'accompagnement entrepreneurial lors de l'incubation dite virtuelle, où les entrepreneurs ne sont pas physiquement sur les lieux. Ce sujet est grandement intéressant notamment en lien avec le contexte du travail qui s'est imposé par pandémie liée à la COVID-19. Tout porte à croire que les besoins et les attentes des entrepreneurs ne seront pas les mêmes, notamment en ce qui a trait à l'esprit de communauté.

Une autre recherche pourrait aller plus en profondeur sur le rôle de l'accompagnant versus celui du responsable de l'incubateur. Certains éléments étant ressortis de cette recherche ont permis de constater que, dans certains cas, les responsables des incubateurs avaient un regard différent des autres accompagnants. En plus de mettre en place les programmes d'incubation, ils doivent s'assurer de la santé financière de l'organisation. Les responsables des incubateurs ont un rôle déterminant dans la sélection des entrepreneurs, mais leur accompagnement au quotidien est souvent moins important que les autres accompagnants. Des résultats intéressants pourraient ressortir d'une recherche

portant sur le rôle d'une part du responsable de l'incubateur et d'autre part de l'accompagnant dans la relation collaborative.

Le facteur *coachabilité* a ressorti de tous les incubateurs comme étant un frein à l'accompagnement. Certains incubateurs raffinent leurs processus de sélection des entrepreneurs pour éliminer ce type d'entrepreneur. Ainsi, une autre piste de recherche intéressante serait l'étude du processus de sélection des entrepreneurs par les incubateurs permettant de comprendre si ces processus ont un impact réel sur les types d'entrepreneurs intégrant l'incubateur. Cette recherche serait également une continuité aux travaux de Rice (2002) qui propose une typologie d'incubés, telle que présentée au chapitre Problématique de la recherche.

Finalement, une recherche similaire pourrait également être proposée au sein d'un autre type d'incubateur, par exemple des incubateurs de développement économique ou social afin d'observer si les conclusions proposées dans cette recherche peuvent s'appliquer à ce type d'incubateur. Dans cette même optique, il serait intéressant de proposer une étude comparative entre divers types d'incubateurs d'une même région ou ville. Considérant que l'écosystème entrepreneurial peut varier d'une région ou ville à l'autre, il serait alors pertinent de proposer une recherche qui étudie l'ensemble des types d'incubateurs d'une région ou ville donnée.

Références

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127-135. doi: 10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23
- Albert, P. (2003). Les incubateurs sont-ils au service des entrepreneurs? *Réalités Industrielles*, 27-29.
- Archambault, R., & Song, M. (2018). *Les nouvelles entreprises canadiennes : taux de naissance et de survie au cours de la période de 2002 à 2014*. Repéré sur le site de Innovation, Sciences et Développement économique Canada : https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03075.html.
- Arlotto, J., Sahut, J.-M., & Teulon, F. (2011). What is the Performance of Incubators? The Point of View of Coached Entrepreneurs. *International Journal of Business*, 16(4), 341-352.
- Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515-531. doi: 10.1108/14626001211250207
- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management & Avenir*, 39(9), 149-162. doi: 10.3917/mav.039.0149
- Bakkali, C., Messeghem, K., Sammut, S., Cohendet, P., Mazouz, B., Fonrouge, C., . . . Thurik, R. (2013). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management international*, 17(3), 140-153. doi: 10.7202/1018273ar
- Banque de développement du Canada. (2019). Incubateur d'entreprises. Repéré le, à <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/incubateur-d-entreprises.aspx>

- Barbero, J., Casillas, J., Ramos, A., & Guitar, S. (2012). Revisiting incubation performance: How incubator typology affects results. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 888. doi: 10.1016/j.techfore.2011.12.003
- Baril, H. (2018). Le nombre d'entreprises en forte baisse au Québec, *La Presse.ca*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/quebec/201802/19/01-5154366-le-nombre-dentreprises-en-forte-baisse-au-quebec.php>
- Bérubé, J. (2015). *La gestion du travail créatif dans les petites agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Bérubé, J., & Demers, C. (2019). Creative organizations: when management fosters creative work. *Creative Industries Journal*, 1-27. doi: 10.1080/17510694.2019.1621619
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris]: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On justification : economies of worth*. Princeton: Princeton University Press.
- Boucher, M. (2016). *De la justification, à la poursuite du bien commun : analyse stratégique de l'Institut de cardiologie de Montréal*. Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/10535/1/D3229.pdf>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews : learning the craft of qualitative research interviewing* (Third Edition. éd.). Los Angeles: Sage Publications.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121. doi: 10.1016/j.technovation.2011.11.003

- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (Fourth edition. éd.). Cambridge, United Kingdom: Oxford University Press.
- Carvalho, L. M. C., & Galina, S. V. (2015). The role of business incubators for start-ups development in Brazil and Portugal. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(4), 256-267. doi: 10.1108/WJEMSD-05-2015-0023
- Cloutier, M., Cueille, S., & Recasens, G. (2014). Accompagner le développement de la TPE dans son écosystème entrepreneurial. *Entreprendre & Innover*, 21-22(2), 66-76. doi: 10.3917/entin.021.0066
- Duhamel, P. (2018). J'écosystème, Tu écosystèmes, Il écosystème... Repéré à <https://www.reseaum.com/blogue-jecosysteme-tu-ecosysteme>
- Gouvernement du Québec. (2018). *Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat*. Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/entrepreneuriat/plan_action_gouv_entrepreneuriat/plan_action_gouv_entrepreneuriat.pdf.
- Gouvernement du Québec. (2019a, 5 septembre 2019). Programme d'aide à l'entrepreneuriat. Repéré le, à https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/programmes/aide-financiere/programme-daide-a-lentrepreneuriat-paen/?no_cache=1
- Gouvernement du Québec. (2019b). Soutien aux entreprises technologiques innovantes. Repéré le, à <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/programmes/aide-financiere/programme-daide-a-lentrepreneuriat-paen/soutien-aux-entreprises-technologiques-innovantes/>
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. doi: 10.1016/S0166-4972(03)00076-2
- Hervieux, C., Gedajlovic, E., & Turcotte, M.-F. B. (2010). The legitimization of social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities*, 4(1), 37-67. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17506201011029500>

- ID Gatineau. (2019). Nos services. Repéré le 12-09-2019, 2019, à <https://idgatineau.ca/nos-services/>
- Innovation Sciences et Développement économique Canada. (2019). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Repéré à https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03090.html.
- Institut de la statistique du Québec. (2009). *Les incubateurs d'entreprises au Québec*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/bulletins/savoir-stat-vol09-no2.pdf>.
- Institut de la statistique du Québec. (2017). Le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises au Québec en 2014.
- Laperrière, É. (2019). Une saine "coopétition" au Québec, *La Presse.ca*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/affaires/portfolio/201909/11/01-5240846-une-saine-coopetition-au-quebec.php>
- Leemann, R. J., Rin, S. D., & Imdorf, C. (2016). Les réseaux d'entreprises formatrices : une nouvelle forme d'apprentissage en Suisse. *Formation emploi, n 133*(1), 139-156.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (Edition 3. éd.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Monsson, C. K., & Jørgensen, S. B. (2016). How do entrepreneurs' characteristics influence the benefits from the various elements of a business incubator? *Journal of Small Business and Enterprise Development, 23*(1), 224-239. doi: 10.1108/JSBED-10-2013-0158
- Oakey, R. P. (2003). Technical entrepreneurship in high technology small firms: some observations on the implications for management. *Technovation, 23*(8), 679-688. doi: 10.1016/S0166-4972(03)00045-2
- Office québécois de la langue française. (2012). Fiche terminologique. Repéré le, à http://granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=507728

- Oldenhof, L., Postma, J., & Putters, K. (2014). On Justification Work: How Compromising Enables Public Managers to Deal with Conflicting Values. *Public Administration Review*, 74(1), 52-63. doi: 10.1111/puar.12153
- Patton, D. (2014). Realising potential: The impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms. *International Small Business Journal*, 32(8), 897-917. doi: 10.1177/0266242613482134
- Peters, L., Rice, M., & Sundararajan, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91. doi: 10.1023/B:JOTT.0000011182.82350.df
- Primeau, M. (2019a). Démarrage canon pour InnoHub La Centrale, *La Presse.ca*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/affaires/portfolio/201909/11/01-5240847-demarrage-canon-pour-innohub-la-centrale.php>
- Primeau, M. (2019b). La vie après l'incubation, *La Presse.ca*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/affaires/portfolio/201909/11/01-5240848-la-vie-apres-lincubation.php>
- Ratinho, T., & Henriques, E. (2010). The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. *Technovation*, 30(4), 278-290. doi: 10.1016/j.technovation.2009.09.002
- Rice, M. P. (2002). Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 163-187. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00055-0
- Robinson, S., & Stubberud, H. (2014). BUSINESS INCUBATORS: WHAT SERVICES DO BUSINESS OWNERS REALLY USE? *International Journal of Entrepreneurship*, 18, 29-39.
- Sanyal, S., & Hisam, M. (2018). The Role of Business Incubators in Creating an Entrepreneurial Ecosystem: A Study of the Sultanate of Oman. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 9(3), 9-16. doi: 10.18843/ijcms/v9i3/02

- Schwartz, M. (2009). Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period. *The Journal of Technology Transfer*, 34(4), 403-421. doi: 10.1007/s10961-008-9095-x
- Shahidi, N. (2012). Les jeunes entrepreneurs nécessitent-ils un accompagnement particulier? Le cas français. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(1), 57-74,128.
- Sherman, H. (1999). Assessing the intervention effectiveness of business incubation programs on new business start-ups. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 117-133.
- Song, M., & Archambault, R. (2018). *Profil des PME : Les entreprises canadiennes en démarrage*. Repéré à http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03081.html.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. New York: The Guilford Press.
- Theodorakopoulos, N., Kakabadse, N., & McGowan, C. (2014). What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 602-622. doi: 10.1108/JSBED-09-2014-0152
- van Weele, M., Rijnsoever, F., Eveleens, C., Steinz, H., Stijn, N., & Groen, M. (2018). Start-EU-up! Lessons from international incubation practices to address the challenges faced by Western European start-ups. *The Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1161-1189. doi: 10.1007/s10961-016-9538-8
- van Weele, M., van Rijnsoever, F. J., & Nauta, F. (2017). You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness. *Technovation*, 59, 18-33. doi: 10.1016/j.technovation.2016.08.004
- Ville de Gatineau. (2017). Plan stratégique de développement économique de la Ville de Gatineau 2017-2020.
- Ville de Montréal. (2018). Plan d'action en entrepreneuriat : Entreprendre Montréal.
- Ville de Québec. (2018). Vision entrepreneuriale Québec 2023 : Programmes et mesures d'aide financière.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. éd.). Los Angeles: SAGE.

Annexe A
Approbation éthique



Le 04 novembre 2019

À l'attention de :
Nadine Dupuis
Étudiante, Université du Québec en Outaouais

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2020-760

Titre du projet de recherche : Les meilleures pratiques d'accompagnement entrepreneurial entre un incubateur et des start-up

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de l'UQO. Suivant l'examen de la documentation reçue, nous constatons que votre projet de recherche rencontre les normes éthiques établies par l'UQO.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'UQO est par conséquent émis en date du 04 novembre 2019. Nous désirons vous rappeler que pour assurer la validité de votre certificat d'éthique pendant toute la durée de votre projet, vous avez la responsabilité de produire, chaque année, un rapport de suivi continu à l'aide du formulaire *F9 - Suivi continu*. Le prochain suivi devra être fait au plus tard le :

04 novembre 2020.

Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications. Finalement, lorsque votre projet sera terminé, vous devrez remplir le formulaire *F10 - Rapport final*.

Notez qu'en vertu de la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de l'UQO



CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2020-760

Titre du projet de recherche : Les meilleures pratiques d'accompagnement entrepreneurial entre un incubateur et des start-up

Chercheur principal :

Nadine Dupuis,
Étudiante, Université du Québec en Outaouais

Directrice de recherche :

Julie Bérubé
Professeure, Université du Québec en Outaouais

Date d'approbation du projet : 04 novembre 2019

Date d'entrée en vigueur du certificat : 04 novembre 2019

Date d'échéance du certificat : 04 novembre 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'André Durivage', is written over a horizontal line.

André Durivage
Président du CER de l'UQO



Formulaire de demande de renouvellement de l'approbation éthique

Date de dépôt du formulaire : 2020-10-06 14:33	Déposé par : Bérubé, Julie
Date d'approbation du projet par le CER : 2019-11-04	Identifiant Nagano : Mémoire Nadine Dupuis
Numéro(s) de projet : 2020-760	Formulaire : F9-4428
Statut du formulaire : Approuvé	

Suivi du BCER

1. **Objet: renouvellement de l'approbation éthique**

2.

Statut de la demande:

Demande approuvée

À la suite du dépôt de votre formulaire de renouvellement, le comité d'éthique de la recherche de l'UQO constate le bon déroulement du projet et vous autorise à poursuivre vos activités de recherche pour une période d'un an.

Le renouvellement de votre approbation éthique est valide jusqu'au:

2021-11-04

Pour maintenir la validité de votre approbation éthique, vous devez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique à l'aide du formulaire F9, et ce avant la date d'échéance. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre approbation éthique.

Si votre projet se termine avant cette échéance, vous devez remplir le formulaire F10-Rapport final afin de signifier au CER la fin de votre projet de recherche.

Si des modifications sont apportées à votre projet de recherche, vous devez soumettre les modifications au CER, et ce, AVANT la mise en œuvre de ces modifications en complétant le formulaire F8 - Demande de modification au projet de recherche.

3.

La demande a été traitée par :

Caroline Tardif

date de traitement:

2020-10-07

Annexe B
Formulaire de consentement



Formulaire de consentement

Les meilleures pratiques d'accompagnement entrepreneurial entre un incubateur et des start-up

Nadine Dupuis – étudiante au MBA, département des sciences administratives
Julie Bérubé, Ph.d, co-directrice de recherche
Jacques-Bernard Gauthier, Ph.D, co-directeur de recherche

Nous sollicitons par la présente votre participation au projet de recherche en titre, qui vise à mieux comprendre l'importance que jouent les incubateurs pour les start-up. L'objectif de ce projet de recherche est de comprendre comment les perceptions des incubateurs et des start-up peuvent s'arrimer lors de l'accompagnement entrepreneurial. Ce projet est subventionné par le Mitacs.

Votre participation à ce projet de recherche consiste à la participation à une entrevue d'une durée approximative d'une heure à l'endroit de votre convenance. Un enregistreur audio sera utilisé pour enregistrer l'entretien.

La confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec en Outaouais*. Tant les données recueillies que les résultats de la recherche ne pourront en aucun cas mener à votre identification. À cet effet, un code alphanumérique sera attribué à chacun des répondants.

*Notamment à des fins de contrôle, et de vérification, vos données de recherche pourraient être consultées par le personnel autorisé de l'UQO, conformément au *Règlement relatif à l'utilisation des ressources informatiques et des télécommunications*.

Les données recueillies ne seront utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent formulaire de consentement.

Les résultats seront diffusés dans un rapport de recherche ainsi dans le mémoire de l'étudiante. Il est également possible que les résultats mènent à la publication d'articles dans des revues arbitrées ou qu'ils soient diffusés lors de conférences scientifiques. Les données recueillies seront conservées sous clé dans le bureau de l'étudiante et dans un fichier protégé par un mot de passe dans son ordinateur portable également protégé par un mot de passe. Les personnes mentionnées ci-haut auront accès aux données ainsi qu'un étudiant de premier cycle à des fins de transcription d'entrevues. Les fichiers électroniques seront supprimés de la bande audio de l'ordinateur de l'étudiante et les notes manuscrites seront détruites dans cinq ans.

Votre participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Il n'y a pas de risques connus associés à votre participation à ce projet. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de l'accompagnement d'entreprises par des incubateurs sont les bénéfices directs anticipés. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Ce projet de recherche a reçu l'approbation du comité d'éthique de la recherche. Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec Nadine Dupuis par courriel à nadine.dupuis@uqo.ca ou téléphone au 819-930-5996. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques de ce projet, veuillez communiquer avec André Durivage, président du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais par courriel à andre.durivage@uqo.ca ou téléphone au 819-595-3900 poste 1781.

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer les chercheurs ou les responsables de leurs responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps du projet de recherche sans préjudice. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale de participer au projet, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement du projet de recherche. En conséquence, vous ne devrez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet.

Après avoir pris connaissance des renseignements concernant ma participation à ce projet de recherche, j'appose ma signature signifiant que j'accepte librement d'y participer. Le formulaire est signé en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

Consentement à participer au projet de recherche :

Nom du participant :

Signature du participant :

Date :

Nom de la chercheuse :

Signature de la chercheuse :

Date :

Annexe C
Schémas d'entrevue

Schéma d'entrevue - Incubateurs

L'ouverture

Avant l'arrivée du participant :

S'assurer que l'enregistreuse fonctionne bien.

À l'arrivée du participant :

Accueillir le participant et faire les présentations ;

Remercier le participant d'accepter de participer à la recherche et présenter le projet de recherche ;

Passer en revue le contenu du formulaire de consentement, répondre aux questions du participant à ce sujet et faire signer le formulaire de consentement.

Début de l'entrevue :

Lancer l'enregistrement ;

Rappeler les objectifs de la recherche et le fonctionnement de l'entrevue.

Les catégories thématiques à explorer

Profil sociodémographique

1. Décrivez votre parcours académique et professionnel.
2. Depuis combien de temps travaillez-vous en accompagnement entrepreneurial?
3. Combien d'entreprises avez-vous accompagnées?

Thème : Besoins des start-up

4. Pour quelles raisons les start-up choisissent l'accompagnement entrepreneurial?
5. Pourquoi les entreprises choisissent votre incubateur?
6. Quels sont les services essentiels dont les entreprises ont besoin?
7. Comment identifiez-vous les besoins spécifiques à une start-up?

Thème : Services reçus (à recevoir)

8. Quelle est la gamme de service offerte par votre incubateur?
9. Quels sont les services les plus utilisés lors de l'accompagnement? Expliquez.
10. Quels sont les services les moins utilisés? Pourquoi?
11. Depuis la réception des services de l'incubateur, est-ce que vous sentez que les entrepreneurs sont plus outillés pour gérer/administrer leur entreprise? Donnez-moi quelques exemples concrets.

Thème : Défis

12. Quels sont les plus grands défis que vous avez dû surmonter en lien avec votre rôle d'accompagnateur?
13. Comment ces défis auraient-ils pu être évités?
14. Quels commentaires positifs ou négatifs avez-vous reçus des start-up que vous avez accompagnées?

La fermeture

Avez-vous des éléments à ajouter sur les thèmes explorés au cours de l'entretien?

Y a-t-il des thèmes qui n'ont pas été explorés au cours de l'entretien et que vous voudriez qu'on aborde?

Avez-vous des questions sur la recherche?

Puis-je communiquer avec vous, au besoin, pour préciser certaines choses?

Remercier le participant pour son temps.

Schéma d'entrevue – Start-up

L'ouverture

Avant l'arrivée du participant :

S'assurer que l'enregistreuse fonctionne bien.

À l'arrivée du participant :

Accueillir le participant et faire les présentations ;

Remercier le participant d'accepter de participer à la recherche et présenter le projet de recherche ;

Passer en revue le contenu du formulaire de consentement, répondre aux questions du participant à ce sujet et faire signer le formulaire de consentement.

Début de l'entrevue :

Lancer l'enregistrement ;

Rappeler les objectifs de la recherche et le fonctionnement de l'entrevue.

Les catégories thématiques à explorer

Profil sociodémographique

1. Décrivez votre parcours académique et professionnel.
2. Quand avez-vous reçu les services d'accompagnement entrepreneurial?
3. Combien de temps a duré l'accompagnement?

Thème : Besoins des start-up

4. Pour quelles raisons avez-vous reçu (ou recevez-vous) les services d'un incubateur d'entreprises?
5. Pourquoi avez-vous choisi cet incubateur (nommer l'incubateur)?
6. Quels sont les services essentiels dont vous avez (aviez eu) besoin?

7. Comment l'incubateur a-t-il identifié vos besoins en termes d'accompagnement entrepreneurial?

Thème : Services reçus (à recevoir)

8. Quels services un incubateur doit offrir afin de maximiser l'accompagnement?
9. À la suite de l'accompagnement, quels étaient ou quels auront été les services les plus utiles pour vous? Expliquez.
10. Y a-t-il des services qui vous ont manqué, lesquels?
11. Depuis la réception des services de l'incubateur, est-ce que vous vous sentez plus outillé pour gérer/administrer votre entreprise? Donnez-moi quelques exemples concrets.

Thème : Défis

12. Quels sont les plus grands défis que vous avez dû surmonter en lien avec l'accompagnement reçu?
13. Comment ces défis auraient-ils pu être évités?
14. Quels commentaires positifs ou négatifs pouvez-vous formuler concernant l'accompagnement que vous avez reçu?

La fermeture

Avez-vous des éléments à ajouter sur les thèmes explorés au cours de l'entretien?

Y a-t-il des thèmes qui n'ont pas été explorés au cours de l'entretien et que vous voudriez qu'on aborde?

Avez-vous des questions sur la recherche?

Puis-je communiquer avec vous, au besoin, pour préciser certaines choses?

Remercier le participant pour son temps.