

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**Master Professionnel en Management Stratégique et Système  
d'Information.**

**LES INDICATEURS DE PERFORMANCE POUR  
L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ACTIVITE  
D'INCUBATION.**

**Cas : incubateur de Sidi-Abdellah – l'agence nationale de Promotion des parcs  
Technologiques.**

**Elaboré par : BELKADI LYDIA**

**Encadré par : Mme ROUASKY FADEL  
SABAH**

**Dr SAADI SOFIANE**

**Année universitaire 2020/2021**

## RÉSUMÉ

La question de la performance de structures comme les incubateurs est importante, aussi bien sur le plan théorique en raison de l'absence de consensus quant aux critères de performance à retenir, qu'au plan pratique du fait de la nécessité pour les responsables d'incubateur de disposer d'un outil de pilotage de la performance. Pour ce faire, à travers cette contribution nous proposons une étude qualitative auprès des principaux acteurs de l'incubateur de SidiAbdellah, que nous avons interviewés afin d'avoir des informations pertinentes et fiables, ce qui nous a permis d'arriver au résultat de notre recherche qui est d'identifier et proposer « les indicateurs de performance » comme outil pour l'évaluation de la performance de cet incubateur et d'atteinte de ses objectifs.

Mots clés : indicateur de performance, Incubateurs, Evaluation, Performance.

## ABSTRACT

The issue of performance of structures such as incubators is important, both theoretically because of the lack of consensus on the performance criteria that have to be retained, and practically because of the need for incubator managers to have a performance management tool. To do this, through this contribution we propose a qualitative study with the main actors of the incubator of Sidi Abdellah, which we interviewed in order to have relevant and reliable information, which allowed us to arrive at the result of our research which is to identify and propose "performance indicators" as a tool for assessing the performance of this incubator and achieving its objectives.

Key words: key performance, Incubators, Evaluation, Performance.

## ملخص

مسألة أداء الهياكل مثل الحاضنات مهمة، سواء من الناحية النظرية بسبب عدم وجود توافق في الآراء حول معايير الأداء التي يجب الاحتفاظ بها ، وعلى المستوى العملي بسبب حاجة القائمين على الحاضنات أداة للقيام بذلك ، من خلال هذه المساهمة نقترح دراسة نوعية مع الجهات الفاعلة الرئيسية في حاضنة سيدي عبد الله ، الذين قابلناهم من أجل الحصول على معلومات ذات صلة وموثوقة ، مما سمح لنا بالوصول إلى نتيجة بحثنا ، وهي تحديد واقتراح "مؤشرات الأداء" كأداة لتقييم أداء هذه الحاضنة وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: مؤشر الأداء ، الحاضنات ، التقييم ، الأداء

## **REMERCIEMENTS**

Au terme de ce mémoire, je tiens à remercier mes encadrant Mme ROUASKY FADEL SABAH pour sa confiance et Mr SAADI SOFIANE pour ses précieux conseils qui m'ont permis d'élaborer cet humble travail. Je tiens aussi à remercier ma tutrice de stage Mme KNATEF WASSILA la directrice de l'incubateur de Sidi Abdellah pour son soutien, ses orientations et pour le temps qu'elle m'a consacré malgré ses responsabilités tout au long de mon travail de recherche, ainsi que toute son équipe pour leur accueil, leur bienveillance et leur coopération.

Merci à mes chers parents, ma sœur et mes amies pour leur incommensurable soutien.

Je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

**Un grand merci à tous.**

## TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYME.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
1. Revue de littérature.....	6
1.1. La recherche sur le phénomène d’incubation.....	6
1.2. La recherche sur l’évaluation de la performance des incubateurs.....	7
1.3. Les recherches sur les indicateurs de performance des incubateurs.....	8
1.4. L’utilisation des KPI comme outils de mesure de la performance.....	11
2. Cadre conceptuel.....	11
2.1. Incubateur.....	11
2.1.1. Définition d’incubateur.....	12
2.1.2. Types d’incubateurs.....	12
2.1.3. Les missions des incubateurs.....	13
2.1.4. Les objectifs des incubateurs.....	13
2.2. Processus d’incubation.....	14
2.2.1. Définition de processus d’incubation.....	14
2.2.2. Les phases du processus d’incubation.....	15
2.3. Les indicateurs de performance.....	16
2.3.1. Définition des indicateurs de performance.....	16
2.3.2. Outil de mesure de la performance.....	18
2.3.3. Les critères d’un indicateur de performance efficace.....	19

CHAPITRE II : CONTEXE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	20
1. Organisme d'accueil .....	21
1.1. Présentation générale de l'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques (ANPT) .....	21
1.1.1. Présentation de l'ANPT .....	21
1.2. La direction de l'incubation et de la formation (DIF).....	26
1.2.1. Mission de la direction de l'incubation.....	26
1.2.2. Offres et services de l'incubateur. ....	27
2. Approche méthodologique .....	27
2.1. Posture épistémologique .....	27
2.2. Type de recherche.....	28
2.3. Méthode de recherche .....	28
2.4. Objet d'étude/ unité d'analyse.....	28
2.5. Outils de collecte de données .....	29
2.5.1. Recherche documentaire .....	29
2.5.2. Interview/Entretien semi-directif.....	29
2.5.3. L'observation participante .....	29
2.6. Source d'information .....	30
CHAPITRE III : ANALYSE DE L'EXISTANT ET RUSULTAT DE LA RECHERCHE....	32
1. Identification du processus d'incubation au sein de l'entreprise.....	33
1.1. L'appel à projet et accès à l'espace coworking .....	33
1.1.1. La fiche projet.....	33
1.1.2. Le Comité de pilotage .....	33
1.2. Les phases d'incubation .....	34
1.2.1. Phase de pré-incubation (coworking) .....	34
1.2.2. Phase d'incubation.....	36
1.2.3. Phase de post-incubation.....	36
2. Collecte d'informations sur les réalisations de l'incubateur .....	38
2.1. Les formations .....	38
2.2. Les événements.....	40
2.3. Les moyens technologiques.....	40

3. Objectif à long et court terme .....	40
4. Diagnostic et discussion .....	43
4.1. Les points faibles et les points forts de l'incubateur.....	43
4.2. L'efficacité de l'incubateur et la satisfaction des incubés .....	44
5. Résultat de la recherche et recommandations .....	45
5.1. La démarche performance et recommandations. ....	45
5.2. Identification et introduction aux indicateurs de performance.....	46
CONCLUSION.....	50
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE.....	52

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : La classification des indicateurs de la performance des incubateurs .....	10
Tableau 2 : Descriptif des personnes interrogées. ....	31
Tableau 3: Exemples de formations.....	39
Tableau 4 : Les actions entreprises par l'incubateur. ....	41
Tableau 5 : Actions futures à entreprendre. ....	42
Tableau 6 : Les points forts et les points faibles de l'incubateur. ....	43
Tableau 7 : Historique de l'activité (2010 à 2019).....	44
Tableau 8 : Recommandations pour l'amélioration de l'activité d'incubation. ....	46

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Les deux conceptions de processus d'incubation. ....	15
Figure 2 : Triangle de la performance.....	17
Figure 3 : Le développement du parc technologique.....	23
Figure 4 : Présentation du parc-technologique de Sidi Abdallah .....	23
Figure 5 : L'organisation de l'ANPT .....	24
Figure 6: Processus de présélection .....	34
Figure 7 : La phase de pré-incubation.....	35
Figure 8 : La phase d'incubation.....	36
Figure 9 : La phase de post-incubation. ....	37
Figure 10 : Exemples de startup et leur domaine. ....	44

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYME

KPI : Key Performance Indicator.

ANPT : Agence Nationale des Promotions et de Développement des parcs Technologiques..

TIC : Technologie d'Information et de la communication.

EPIC : Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial.

MPTIC : Ministère de la Poste et des Technologie de l'Information et de la communication.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

CERTIC : Carte d'Etude et de Recherche de Technologie de l'Information et de communication.

R&D : Recherche et Développement.

DSI : La direction des Systèmes d'Information.

DUI : La direction de l'Urbanisme et des Infrastructures.

DDP : La Direction du Développement et du partenariat.

DFC : La Direction des Finances et de la Comptabilité.

DAG : La direction de l'Administration Générale.

DCM : La Direction Commerciale et Marketing.

SSIE : Le Service de la Sécurité Interne de l'Entreprise.

DIF : La direction de l'Incubation et de la Formation.

ANSEJ : Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes.

ISO : Organisation internationale de normalisation.

AFNOR : L'Association française de normalisation

# **INTRODUCTION GENERALE**

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à une évolution rapide de l'économie traditionnelle vers une économie numérique fondée sur la connaissance et l'innovation, où tous les efforts sont concentrés sur une production de haute technologie. Dans cette situation, les parcs et incubateurs scientifiques et technologiques, qui sont l'un des facteurs les plus importants de la croissance économique et du développement régional, sont considérés comme une interface dans l'utilisation des technologies avancées pour satisfaire les besoins de leurs locataires. Au cours des deux dernières décennies, ils ont joué un rôle important dans de nombreux pays en réduisant les problèmes d'emploi, et en permettant d'accélérer le processus de développement par l'établissement d'un ensemble de petites et moyennes entreprises fondées sur des idées novatrices, qui peuvent contribuer de façon remarquable à la création d'emplois.

Depuis quelques années, nous assistons à un engouement massif du métier d'incubation d'entreprises. Généralement, l'accompagnement d'une entreprise est le processus par lequel l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet (Cuzin & Fayolle, 2004). Encore, faut-il comprendre la relation d'accompagnement qui relie le trinôme : accompagné (incubé), l'accompagnant ou bien l'accompagnateur (incubateur) et le processus d'accompagnement (processus d'incubation). Or, cette relation ne représente en aucun cas le phénomène dans sa globalité, elle reste une formulation simple où l'intérêt se porte principalement à ce qui se passe à l'intérieur de la structure d'incubation. Par ailleurs, appartenir à un incubateur vise avant tout l'intégration dans un réseau d'acteurs, ce qui constitue une source de légitimité voire un label de confiance qui s'offre aux entreprises naissantes. En outre, l'incubateur ne peut pas garantir cette légitimité sans avoir une certaine notoriété auprès des acteurs qui se côtoient le même territoire. L'action des incubateurs doit, à son tour, être légitime dans son environnement pour représenter l'image de ses incubés ce qui interpelle un travail d'évaluation de la performance. Cependant, il faut bien se poser des questions sur la manière de faire cette évaluation.

L'évaluation de la performance est un principe fondamental de la gestion ; elle est importante car elle identifie les écarts entre la performance actuelle et la performance souhaitée et fournit une indication des progrès réalisés pour combler ces écarts. Une fois qu'une organisation a défini sa mission, identifié toutes ses parties prenantes et défini ses objectifs, elle a besoin d'un moyen pour évaluer la progression vers ces objectifs. Les indicateurs clés de performance sont le résultat de ces mesures, des indicateurs clés de

performance sélectionnés avec soin identifient précisément où il faut agir pour améliorer la performance. C'est dans cette dynamique que nous avons choisi les indicateurs clés de performance (KPI) en tant que mesures pour évaluer les objectifs afin d'obtenir des résultats concrets et refléter la performance d'une organisation. Les KPI sont utilisés dans le cadre de la Business Intelligence pour évaluer l'état actuel de l'entreprise et pour prescrire un plan d'action, ce sont des indicateurs généraux de performance qui mettent l'accent sur les aspects critiques des résultats et de leur impact. Il est de plus en plus reconnu que les KPI aident une organisation à définir et à mesurer les progrès accomplis vers les objectifs organisationnels.

**Pertinence managériale :** L'environnement managérial des affaires en Algérie est en perpétuel changement ces dernières années, ce qui a obligé une adaptation rapide des entreprises algériennes publiques par un renforcement de leurs systèmes managériales. Pour cela, de nombreux outils de gestion sont actuellement utilisés mais qui sont généralement des rapports qui ne permettent pas de prendre des décisions rapides et immédiates et de mesurer en temps réel la progressions des ces entreprises, ils sont généralement compliqués à comprendre et regroupent beaucoup d'information inutiles. Après une longue recherche sur les outils d'analyse, les indicateurs de performance font partie de ces outils qui sont claires et rapides pour la prise de décision. L'intégration des indicateurs de performance au sein de la direction de l'incubation va aider les dirigeants à suivre l'évolution et la performance de l'activité d'incubation et de ce fait prendre des décisions adéquates au bon moment pour améliorer cette performance.

**Pertinence scientifique :** De nombreux travaux scientifiques réalisés à l'échelle internationale confirment l'importance des indicateurs de performance dans l'évaluation de la performance et l'optimisation du processus interne au sein des organisations. D'où notre motivation à s'intéresser dans le cadre de ce travail à l'étude d'une entreprise Algérienne et le rôle des indicateurs de performance dans l'évaluation de la performance.

L'objectif est donc d'identifier les principaux indicateurs clés de performance de l'activité d'incubation de l'incubateur de Sidi Abdellah afin d'évaluer la performance de ce dernier, et ce dans une optique d'amélioration et d'optimisation. Nous entameront notre travail par une démarche qualitative de type recherche-action, à travers des entretiens intensifs avec l'aide et la participation des principaux acteurs de l'activité d'incubation.

Afin d'arriver à notre objectif nous avons effectué notre stage au sein même de l'incubateur de Sidi Abdellah, à la direction de l'incubation et de la formation et ce pour être au cœur de l'activité d'incubation, nous avons préféré ne pas imposer un thème précis, mais prendre le temps de comprendre et observer le déroulement du processus d'incubation en temps réel et ensuite nous allons essayer d'apporter des réponses à notre problématique de recherche, qui est la suivante :

**« Comment identifier les indicateurs de performance permettant d'assurer l'évaluation de la performance des structures tels que les incubateurs? »**

De cela découle des sous questions qui vont nous aider à parvenir à notre objectif par étape :

- Comment se déroule le processus d'incubation au sein de cet incubateur ? peut-on évaluer sa performance ?
- Quels sont les indicateurs de performance de l'activité d'incubation à identifier? comment peut-on l'améliorer ?

Pour atteindre le but de ce projet, nous avons structuré notre travail en trois chapitres comme sui :

En premier lieu une revue de littérature riche sur le phénomène de l'incubation ainsi que l'évaluation de sa performance, ainsi que le cadre conceptuel qui réunit les concepts clé qui concernent notre recherche.

En deuxième lieu nous allons présenter notre lieu de stage qui est l'agence nationale de la promotion et développement des parcs technologique de Sidi Abdellah (ANPT) ; ainsi que la méthodologie retenue pour la recherche, ou on expliquera notre posture, cadre méthodologique et moyens de collecte de données.

En troisième lieu nous allons discuter les résultats de notre analyse ainsi que quelques recommandations pour l'amélioration de l'activité d'incubation ; Et enfin faire ressortir les indicateurs de performance de l'incubateur de Sidi Abdellah qui sont le sujet principale de notre recherche.

**CHAPITRE I : REVUE DE  
LITTERATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

Dans ce chapitre nous aborderons d'une part la revue de littérature de notre sujet, en mettant en avant le phénomène d'incubation, et l'évaluation de sa performance ainsi que le rôle des indicateurs de performance dans cette évaluation, cette partie est indispensable afin de bien comprendre et résumer les recherches sur les incubateurs et l'utilisation des indicateurs de performance. D'une autre part un cadre conceptuel rassemblant les concepts utilisés au cours de l'étude.

## **1. Revue de littérature**

La littérature fait actuellement état de beaucoup de travaux portant sur le phénomène d'incubation sur plusieurs axes de recherche. Elle est majoritairement descriptive, portant sur des approches et démarches en relation avec le phénomène d'incubation en général.

Notre revue de littérature, va faire un tour global d'une partie sur les incubateurs, l'incubation, et l'évaluation de sa performance et d'une autre partie sur les indicateurs de performances et mettre l'accent sur leur utilisation comme outil d'évaluation de la performance.

### **1.1. La recherche sur le phénomène d'incubation**

Avant de rentrer dans les détails, il est essentiel de revenir brièvement sur l'histoire de la recherche sur le phénomène d'incubation.

Réalisée pendant la période d'octobre 1983 à mai 1984, la première étude académique sur le sujet est apparue sous forme d'enquête auprès de 50 incubateurs d'entreprises aux États Unis par Temali et al. (1984) sur les différentes typologies et caractéristiques des incubateurs; les données de cette étude sont récoltées en interrogeant les managers d'entités d'incubations, elle fournit une description claire sur les composantes et les processus de ces incubateurs et offre des conseils relatifs au développement et à la gestion de ces structures d'incubation. Campbell et al. (1985) dans leurs études expliquent davantage la démarche de fonctionnement d'un incubateur, définissant ainsi le processus d'incubation comme suit:

- Le diagnostic de l'ensemble des besoins commerciaux de la nouvelle entreprise ;
- La sélection, le suivi rentable des acquisitions des fournitures mis en œuvre pour la jeune entreprise ;
- La fourniture des capitaux si nécessaire pour payer les tiers professionnels ;
- La mise à disposition d'un réseau d'expertise.

Mais ce n'est qu'au début des années 1990 que ce domaine a connu une définition plus claire suite à la publication des travaux académiques qui s'orientent vers l'évaluation de la performance de ces structures. A ce stade, une enquête a été réalisée par Albert et Gaynor (2000) sur les travaux de littérature traitant des questions liées au phénomène de l'incubation.

Vizard et Grygo (2004) ont découvert que les incubateurs d'entreprises ont développé une réponse au déclin de l'emploi dans le secteur manufacturier, à la fermeture d'usines et à la crise économique régionale ; Campbell et Allen (2003) suggèrent que cette réponse à une nouvelle industrie a été accomplie par l'utilisation des incubateurs d'entreprises comme "agent de changement" dans l'économie. L'incubation est donc considérée comme un instrument pour stimuler l'esprit d'entreprise et le développement des activités basées sur la technologie.

### **1.2. La recherche sur l'évaluation de la performance des incubateurs**

Ce n'est que récemment que les recherches axées principalement sur la performance des incubateurs d'entreprises ont gagné du terrain. En effet, ces derniers vont nous diriger vers une compréhension des différents indicateurs de performance et de réussite des entreprises incubées ainsi que les incubateurs eux mêmes ; Il n'est pas possible de penser à des entreprises incubées performantes si elles sont implantées dans des incubateurs qui ne le sont pas. L'objectif est donc de mieux comprendre les facteurs clés qui font qu'un incubateur soit prospère grâce aux indicateurs de performance des incubateurs d'entreprises permettant de créer un environnement sain et idéal et garantissant le succès de leurs incubés.

Faire de l'évaluation suppose plutôt une vision panoramique, il est donc logique de mieux comprendre l'objet à évaluer : incubateur, incubés ainsi que le processus d'incubation. Ce fait est propulseur de plusieurs tentatives d'unification des méthodes d'évaluation, surtout avec l'avènement de nouveaux modes d'accompagnement. Ainsi, nous pouvons citer quelques références de base :

- Agence Développement économique Canada (Juillet 2008). Étude comparative des incubateurs technologiques au Québec et à l'étranger.
- The Smart Guide to Innovation Based Incubators (IBI) 20 Case Studies. - European Union - Regional Policy/ Business incubation: international case studies.

- OECD Publishing/Science and innovation policy. Key challenges and opportunities. - OECD Publishing/ Business Incubator Model: Business Road Map 2020.

- Manuel de l'AFNOR sur règles de certification des pépinières d'entreprises, la certification se veut aussi une place privilégiée dans les travaux d'évaluation des incubateurs.

Pour Fayolle et al. (2010), la question principale est de savoir si l'incubateur fait bien son travail. Cette approche porte donc sur les niveaux d'efficacité et l'efficience atteints par les structures d'appui. Chaque essai dans ce sens, constitue une proposition tenable dans son contexte d'étude, tenant compte à la fois de la diversité contextuelle des structures d'incubation et des déterminants des processus d'incubation. Les résultats obtenus s'avère inspirant pour identifier et retenir des indicateurs afin de s'en servir de repères de réflexion pour l'évaluation de la performance.

### **1.3. Les recherches sur les indicateurs de performance des incubateurs**

La mesure de la performance des incubateurs est encore dans ses premières expériences. Dornelas (2001) souligne la nécessité d'adopter des mesures permettant d'évaluer les actions menées par les incubateurs d'entreprises et de ne pas prendre le risque de promouvoir la création d'un grand nombre d'incubateurs sans montrer les activités de chaque incubateur, qui garantissent réellement leur succès et qui assurent la création des entreprises prospères.

Plusieurs études évaluatives examinent des indicateurs permettant de déterminer l'efficacité des programmes d'incubation. Albert et Gaynor (2000) concluent que les résultats des études d'évaluation sont les plus difficiles à expliquer vu que ces incubateurs ont été créés pour des raisons distinctes. Par exemple, il y a des incubateurs qui ont été installés pour but de créer et multiplier des postes d'emploi et il y a ceux qui sont liés à une université et qui se concentrent sur l'emploi des diplômés. Cela signifie que l'évaluation de la performance de l'incubateur dépend de ses objectifs, cependant Neely (2005) souligne que certains systèmes de performance n'incluent pas d'objectifs stratégiques que ce soit à court, moyen ou à long terme. Ces imperfections prouvent la nécessité de concevoir un modèle d'évaluation des performances qui doit être accessible, compréhensible et équilibré et qui traduit réellement la mission, la vision et la stratégie d'un incubateur en objectifs clairs.

Selon Dornelas (2001), il existe quatre facteurs critiques qui permettent la création d'entreprises prospères et dont on doit surveiller l'évolution et la performance, ces derniers sont : talent (personnes), technologie (idées), capital (ressources) et savoir faire (connaissances). A l'époque, deux indicateurs étroitement liés ont été derrière la croissance et la performance de ces structures d'incubation. Le premier est l'importance de ces nouvelles entreprises dans le marché d'emploi, démontré par le professeur David Birch (1979). Le deuxième est lié au nombre élevé des entreprises fermées chaque année. Suite à ces deux bilans selon lesquelles les nouvelles entreprises sont à la fois vitales et fragiles, plusieurs initiatives gouvernementales ont été lancées pour encourager et protéger les petites entreprises au cours de leurs premières années d'existence.

De leur part, Bakkali C. et al. (2013) s'inspirent d'un nombre important de références de différentes disciplines pour introduire une classification autour de six familles d'indicateurs : les résultats, les incubés, les ressources, les réseaux, les processus et le management (voir tableau ci-dessous).

Tableau 1 : La classification des indicateurs de la performance des incubateurs

Types d'indicateurs	Indicateurs
Indicateurs centrés sur les résultats	Nombre de projets incubés Taux de réalisation des projets Emplois induits par la création Survie des entreprises
Indicateurs centrés sur l'incubé	Satisfaction de l'incubé Sélection des incubés
Indicateurs centrés sur les ressources financières	Accès à des ressources financières/ Accès facilité à des partenaires économique et commerciaux
Indicateurs centrés sur la mise en réseau	Identification des acteurs du réseau et des ressources à mobiliser Insertion de l'incubé dans des réseaux professionnel
Indicateurs centrés sur les processus	Capacité de la structure à apporter une réponse sur mesure Maitrise de la législation Participation active Mise à disposition d'outils Service proposés
Indicateur centrés sur le management	Innovation et qualité du management Système d'information adapté à la structure Echange de bonnes pratiques Expérience des accompagnants Formation continue des accompagnants Repérage d'acteurs ressources disposant de compétences clés Insertion dans les réseaux

Source : BAKKALI et al. (2013)

#### **1.4. L'utilisation des KPI comme outils de mesure de la performance**

Utiliser les indicateurs de performance comme outil de mesure de la performance présente l'avantage d'examiner de nombreux indicateurs en même temps (Shank & Govindarajan, 2003). Le point fondamental, cependant, est que tout ce qui se passe dans une organisation est l'effet d'un ensemble de différentes causes telles que la compétitivité, la qualité des produits et des services, et l'utilisation des ressources et que ces causes sont provoquées par les clients (internes et externes) et les autres parties prenantes. La littérature suggère d'utiliser des indicateurs clés de performance pour prendre en compte tous ces différents aspects en une seule étape (Dixon, Nanni, & Vollmann, 2002); (Rappaport, 2004).

Les KPI aident les organisations à atteindre leurs objectifs organisationnels, d'autre part ils aident une organisation à mesurer les progrès accomplis vers ses objectifs organisationnels (Davidson, 2006). Les KPI sont convenus par une organisation et sont des indicateurs qui reflètent les facteurs de réussite. Ils sont généralement liés aux stratégies de l'organisation. Il s'agit d'un concept très général, avec différentes applications en fonction du type d'activité et des objectifs de l'organisation. Ces derniers diffèrent également en fonction de la nature de l'organisation.

Les objectifs d'un indicateur clé de performance particulière peuvent changer au fur et à mesure que les objectifs de l'organisation changent ou lorsqu'elle se rapproche d'un objectif (Levine, 2002).

L'identification des KPI les plus importants est la première étape vers l'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité de la plupart des entreprises, en sélection des indicateurs clés de performance, il est important de limiter autant que possible le nombre d'indicateurs clés de performance afin que l'attention de chacun reste concentrée sur la réalisation des mêmes indicateurs de performance clés (Rawley & Lujan, 2007).

## **2. Cadre conceptuel**

Afin de répondre aux questionnements qui sont à la base de cette recherche et de comprendre les concepts abordés dans cette dernière, nous nous sommes référés à la littérature dans le champ des sciences sociales et gestion.

### **2.1. Incubateur**

Avant d'aborder et de d'expliquer le déroulement du processus d'incubation il est essentiel de comprendre le phénomène d'incubation et de définir les incubateurs en général.

### 2.1.1. Définition d'incubateur

Le terme incubateur ne présente pas de définitions homogènes et similaires, ce terme peut être défini suivant différents angles, selon ses moyens et missions.

Selon la norme AFNOR X50.7702 (octobre 2003), l'incubateur d'entreprise est défini comme « une structure d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement et d'appui aux porteurs de projets, créateurs d'entreprises ou bien aux chefs d'entreprises d'une entreprise de moins de cinq ans d'existence ».

Selon Hackett et Dilts (2004), les incubateurs sont des espaces partagés qui fournissent aux start-ups des ressources technologiques et organisationnelles, qui créent de la valeur ajoutée; un suivi et une assistance aux entreprises, dans le but de faciliter leur succès, de réduire ou d'éliminer les coûts liés à la création de l'entreprise, qui sont couverts pendant la période d'incubation

L'Américain Tornatzky (2003), considère les incubateurs comme un outil conçu pour accélérer la création et le succès des nouvelles entreprises grâce au soutien en ressources et services, destiné aux entreprises. Les ressources de l'incubateur sont les atouts dont il dispose lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies pour l'amélioration de son efficacité et de son efficience (Hacket & Dilts, 2004).

Alors, nous pouvons retenir que les incubateurs sont des structures d'accompagnement et d'appui à la création d'entreprises qui sont au service des porteurs de projets, en mettant à leur disposition un hébergement immobilier souple, des services administratifs, des conseils et de soutien, et le réseautage, en vue de les aider dans les premières étapes de la vie de leurs entreprises.

### 2.1.2. Types d'incubateurs

Les incubateurs proposent généralement des services d'accompagnement équivalents. En revanche, ils n'accueillent pas forcément les mêmes types de projets, pour cela il existe plusieurs modèles d'incubateurs. Dans ce cas-là, on distingue quatre familles d'incubateurs:

- les incubateurs de développement économique et local (créés par des initiatives locales publiques) ;
- les incubateurs académiques et scientifiques (incubateur d'écoles) ;

- les incubateurs d'entreprises (mis en place par des grands groupes d'entreprises de hautes technologies);
- les incubateurs d'investisseurs privés (créés par des investisseurs privés).

### 2.1.3. Les missions des incubateurs

Les incubateurs sont des supports à la création d'entreprises, leur principale mission est d'accompagner les porteurs de projets dans la phase, la plus difficile du processus entrepreneurial, celle de transformation de l'idée en projet réel. Pour y arriver, les incubateurs doivent exécuter les missions suivantes :

- Hébergement physique des porteurs de projets, en mettant à leur disposition des locaux aménagés contre des montants réduits, et des services annexes (internet). Cet hébergement permet de favoriser la communication interne entre les dirigeants de l'incubateur et les incubés (les porteurs de projets). D'un autre côté, cela renforce la communication entre les incubés, ce qui permet le transfert de savoir-faire et l'échange des informations entre eux.
- Créer et gérer un réseau de partenariat, c'est même l'une de ses missions essentielles qui s'agit de mettre les porteurs de projets en relation avec les prestataires externes, que ce soit des partenaires industriels, gestionnaires, financiers et scientifiques. « C'est d'ailleurs l'une des missions qu'il a, c'est de nous connecter avec des cabinets d'études de marché, des leveurs de fonds, des prestataires de valorisation de sociétés...c'est ça que j'appelle le réseau, ils ont un tas de prestataires qui sont connectés à eux » (Chabaud, Ehlinger, & Perret, 2005).
- La formation des porteurs de projets en intégrant des professionnels dans différents domaines, qui seront à la disposition des incubés, afin de les aider dans leurs démarches entrepreneuriales, et assurer la bonne réalisation de la phase avant le démarrage de l'entreprise.
- L'accompagnement dans l'élaboration des projets, après la détection et l'accueil des projets de création d'entreprises, l'incubateur suit sa principale mission qui s'agit d'accompagner les porteurs de ces projets dans leur processus entrepreneurial.

### 2.1.4. Les objectifs des incubateurs

Malgré qu'il existe une variété de modèles d'incubateurs, chaque modèle avec ses objectifs spécifiques, mais ils partagent aussi des objectifs globaux, leur principal but est de créer

des entreprises réussies et financièrement viables et indépendantes quand elles quitteront l'incubateur. (Albert, Bernasconi, & Gaynor, 2003)

## **2.2. Processus d'incubation**

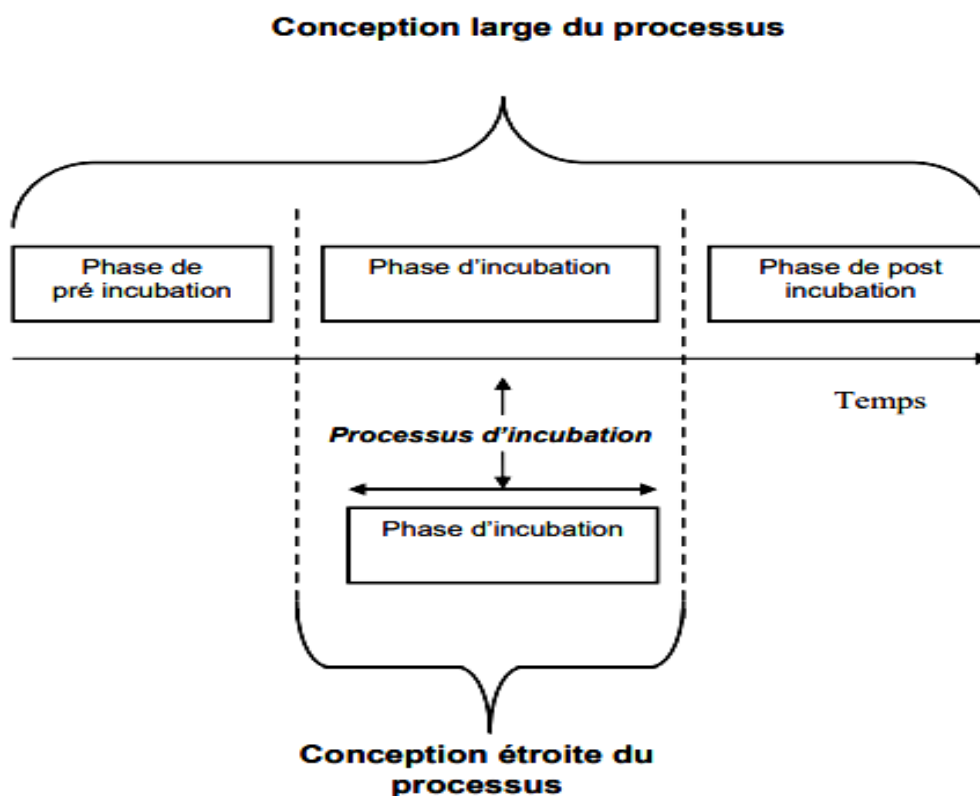
Pour bien mener le métier de l'incubation, les porteurs de projets doivent passer par le processus de l'incubation, ce dernier se compose de différentes phases de l'incubation.

### **2.2.1. Définition de processus d'incubation**

Selon les auteurs, l'incubation est un processus, et le processus est un enchaînement d'étapes, de phases et de faits pour aboutir à quelque chose. Les différents auteurs, tels que Hackett et Dilts (2004), ont montré que la recherche n'a pas donné trop d'importance au processus d'incubation et à la définition même du processus. Ils précisent aussi que l'une des difficultés dans la définition de l'incubation réside dans « la tendance à ne pas définir le processus d'incubation, ou à le définir de manière différente à chaque fois ».

Toutefois, Masmoudi (2007) fait la distinction entre deux conceptions du processus d'incubation : une conception large et une conception étroite. Dans sa conception large, l'incubation est un processus continu qui s'étale sur une durée de quelques mois à quelques années. Il se résume en trois étapes avec une phase initiale de pré incubation, une phase d'incubation et une phase de post incubation. Il existe une variété de structures d'incubation qui interviennent de façon irrégulière et à différents niveaux dans le processus d'incubation. Tandis que, la conception étroite du processus d'incubation concerne uniquement la phase d'incubation même des porteurs de projets. La durée du processus dépend donc largement de la maturité des projets d'entreprises incubés.

Figure 1 : Les deux conceptions de processus d'incubation.



Source : Masmoudi, R. (2007).

### 2.2.2. Les phases du processus d'incubation

Selon la revue de la littérature, il n'existe pas réellement un standard ou une norme sur laquelle les organismes d'incubation s'appuient. Les processus d'incubation varient selon le contexte de l'incubateur, son modèle et ses objectifs spécifiques, donc il n'existe pas un processus universel d'incubation.

#### 2.2.2.1. Phase de pré-incubation

La phase de pré incubation est la phase initiale de ce processus : l'intervention de cette phase est très en amont de la création d'une entreprise, avant même sa naissance. Les activités principales dans cette phase concernent la sensibilisation à la création des entreprises, l'accueil et l'aide des individus porteurs d'idées. Alors, « La pré incubation est un processus pendant lequel le porteur d'une idée se transforme, grâce à un dialogue professionnel avec des tiers, en un porteur de projet assorti d'un programme de travail précis qui sera réalisé pendant la période d'incubation » (Masmoudi, 2007, p. 126).

La durée de la phase de pré-incubation diffère d'un incubateur à un autre, ou selon la complexité de l'idée ou selon l'individu porteur de cette idée. En considérant la pré-

incubation du moment de présélection de projet jusqu'à son entrée dans la phase d'incubation, ça peut tenir des mois jusqu'à un an maximum.

#### 2.2.2.2. Phase d'incubation

Une fois que le projet est intégré dans le dispositif, le porteur de projet entre dans cette phase, elle est basée sur l'action entrepreneuriale et elle est principalement caractérisée par l'accompagnement de l'individu porteur de projets dans la construction globale de son affaire, jusqu'à la constitution de son entreprise. Cette phase est un processus qui conduit à la rédaction du plan d'affaires et débouche sur la création effective de l'entreprise.

Cette phase est importante pour l'incubateur et même pour le porteur du projet, où il va lancer son projet après cette phase, elle peut s'étaler entre 2 à 3 ans.

#### 2.2.2.3. Phase de post-incubation

Cette phase correspond au démarrage ou à la croissance des nouvelles entreprises créées par une structure d'appui spécialisée dans le suivi et l'hébergement des nouvelles entreprises. Cet organisme jouera donc le rôle de relais à la structure d'incubation. Les structures de post incubation interviennent ainsi au cours du cycle de démarrage, voire de croissance, des nouvelles entreprises. Leur mission est de proposer, entre autres, des services hébergement et de mise à disposition d'outils de fonctionnement (secrétariat, fax, internet...), des services de suivis et de conseils adaptés, des informations, des supports financiers...etc. Ces structures sont généralement des pépinières d'entreprises ou des hôtels d'entreprises.

Dans le cas d'activités technologiques, la durée entre le démarrage de l'entreprise et l'arrivée sur le marché des premiers produits est généralement plus longue que pour l'entreprise traditionnelle : entre 1 à 3 ans pour les technologies de l'information et entre 5 à 15 ans pour les sciences de la vie.

### **2.3. Les indicateurs de performance**

Afin de cerner l'apport des indicateurs de performance dans l'évaluation de la performance des incubateurs, il est essentiel de définir d'abord les indicateurs de performance et de faire le tour sur ce concept.

#### 2.3.1. Définition des indicateurs de performance

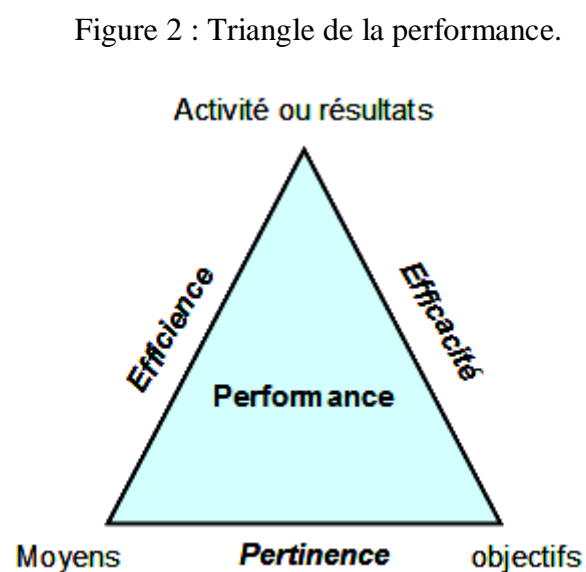
Un indicateur est un outil simple qui permet d'observer périodiquement les évolutions d'un phénomène, en le positionnant par rapport à des objectifs fixés.

Les indicateurs de performance, aussi appelé KPI (Key Performance Indicator), d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision.

La performance : le lien entre les résultats et les moyens consacrés à la réalisation de ces objectifs. Être performant, c'est être efficace et efficient dans un contexte donné :

- l'efficacité permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs,
- l'efficience permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs au meilleur coût et avec le minimum de moyens,
- la pertinence permet de savoir si l'organisation s'est munie des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs.

Cette approche peut être représentée par le modèle ci-dessous à travers le triangle de la performance.



Source : Gilles DE BAGLION & Philippe CHEVREUL (2015)

Selon ISO 9001, les indicateurs KPI doivent permettre de suivre les objectifs, la mission essentielle du processus. Ce sont les éléments clé qu'il faut suivre. Il n'est pas utile et ce pourrait être contre-productif de chercher à associer à chaque processus un nombre d'indicateur non essentiels. Les indicateurs doivent aider au pilotage, non le compliquer ou disperser l'énergie et l'attention du groupe vers des objectifs inutiles. Les indicateurs doivent être lisibles, facile à élaborer et facilement compréhensibles, même pour les collaborateurs externes au processus concerné.

Les KPIs peuvent mesurer différents types de caractéristiques, les données mesurées et érigées en indicateurs doivent être pertinentes pour suivre la performance de l'entreprise et pouvoir donner lieu à des actions concrètes en cas d'écart par rapport aux objectifs.

Selon Dr Saadi Sofiane (enseignant à l'école nationale supérieure de management), il y a 4 critères fondamentaux qui définissent et caractérisent les indicateurs de performance qui sont :

- Etalon fiable : l'instrument ou la méthode d'identification de ces indicateurs doit être crédible.
- Balance équitable : la mesure de ces indicateurs doit être équitable et sûr.
- Besoin identifié : les indicateurs doivent répondre à un besoin identifié au préalable.
- Impact et effet de ce besoin : ces indicateurs doivent avoir des conséquences sur le besoin identifié.

Aussi un indicateur doit être une information utile qui mène vers une connaissance actionnable pour aider à la prise décision ; il n'est pas nécessaire d'avoir un nombre important de ressource et d'indicateur pour prendre une décision et arriver au résultat et objectif attendus.

### 2.3.2. Outil de mesure de la performance

Un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation, ils sont utilisés, comme leur nom l'indique, pour mesurer la performance des processus métiers permettant ainsi de pouvoir mieux les gérer, mais également de les améliorer.

Les indicateurs clés de performance sont des outils de gestion largement utilisés par les entreprises du monde entier pour mesurer et évaluer les performances de leurs processus et les gérer de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible, afin d'atteindre les buts et objectifs préalablement définis par l'entreprise. Ces outils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, ce qui signifie que, en fonction de l'intention du responsable et des types d'indicateurs clés de performance choisis, ils peuvent autant évaluer quantitativement les processus que qualitativement leur exécution.

En plus d'être de puissants outils de gestion des processus, les indicateurs clés de performance sont également d'excellents vecteurs de communication dans l'entreprise. En effet, quel que soit le niveau hiérarchique de la personne impliquée dans le processus, les développements réalisés lui seront facilement communiqués. En effet, les différents types d'indicateurs de performance permettent de transmettre simultanément la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise à tous les collaborateurs. Par cette communication unique, les collaborateurs se sentent mieux intégrés à l'entreprise et prennent conscience, dans ce contexte collectif, de l'importance de leur fonction.

### 2.3.3. Les critères d'un indicateur de performance efficace

Pour définir un indicateur de performance ce dernier doit répondre à plusieurs critères pour, il doit :

- Être pertinent : il doit répondre à un besoin ;
- Être simple: dans sa conception, sa mise en œuvre et sa représentation, et compréhensible ;
- Être reproductible: il est très souvent judicieux de suivre l'évolution d'un indicateur dans le temps pour apprécier l'efficacité des différentes actions engagées ;
- Être fiable : pour être crédible ;
- Être rentable : il ne doit pas occasionner de coût trop important dans sa construction et son utilisation ;
- Avoir un objectif associé : un bon objectif doit être ambitieux pour marquer une volonté d'amélioration notable et réaliste pour ne pas décourager les personnels.

**CHAPITRE II : CONTEXE  
ORGANISATIONNEL ET  
METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans ce chapitre nous allons aborder une présentation générale de l'agence nationale de la promotion et développement des parcs technologiques, ainsi que notre choix méthodologique qui a mené au bon déroulement de la recherche.

## **1. Organisme d'accueil**

Nous allons aborder dans cette partie une présentation de notre organisme d'accueil et ses différents volets.

### **1.1. Présentation générale de l'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques (ANPT)**

Les parcs technologiques sont un nouveau défi en Algérie, engagé par l'État pour le décollage des technologies de l'information de communication (TIC). C'est une nouvelle dynamique à laquelle l'ANPT fait face et est considérée comme le moteur de ce défi.

#### 1.1.1. Présentation de l'ANPT

L'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques est une entreprise publique à caractère industriel et commercial (EPIC), créée par Décret exécutif n°04-91 du 24 mars 2004 sous la tutelle du ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication (M.P.T.I.C). Elle a été mise en place en 2007 et son siège social est localisé au niveau du cyber parc de Sidi-Abdallah.

#### 1.1.2. Missions de l'ANPT

L' ANPT est l'instrument de l'État en matière de conception et de mise en œuvre d'une politique nationale de développement des parcs technologiques .De ce fait , l'A.N.P.T est chargée :

- D'élaborer et de proposer les éléments d'une stratégie nationale en matière de promotion et de développement des parcs technologiques ;
- De concevoir et de mettre en place les parcs technologiques destinés au renforcement des capacités nationales en vue d'assurer le développement des technologies de l'information et de la communication et contribuer au développement économique et social ;
- De réaliser ou de faire réaliser les infrastructures des parcs technologiques ;
- De mettre en synergie les institutions nationales de formation supérieure et de recherche, de développement industriel ainsi que les institutions utilisatrices des

technologies de l'information et de la communication pour des programmes de développement des parcs technologiques ;

- D'assurer, en liaison avec les institutions concernées, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des engagements découlant des obligations de l'État en matière d'accords régionaux et internationaux dans le cadre des activités des parcs technologiques.

#### 1.1.3. Objectif de l'ANPT

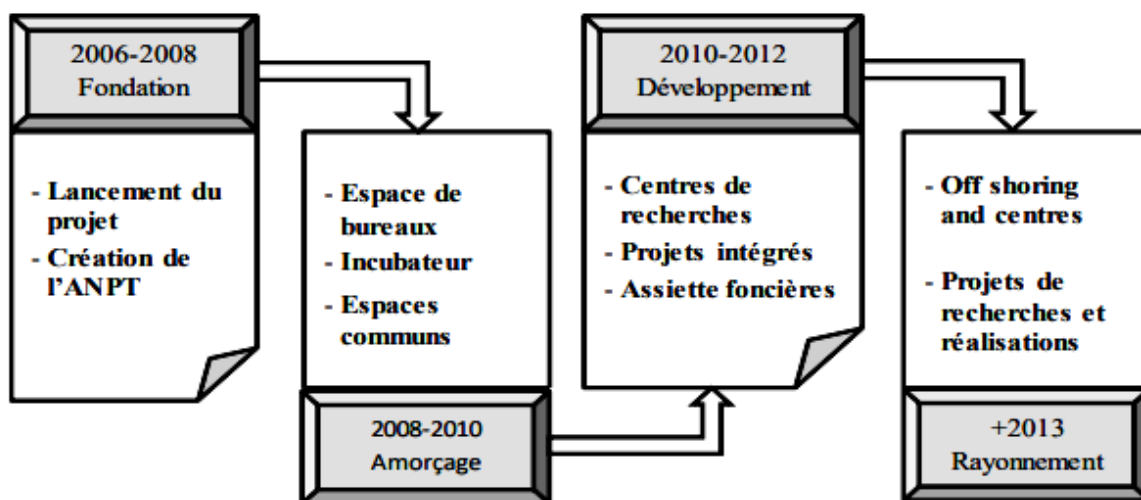
Parmi les objectifs de cette agence :

- Stimuler une grappe TIC forte et vibrante ;
- Servir de HUB physique et virtuel pour les activités TIC en Algérie ;
- Fournir un support technique et d'affaires de qualité pour les entreprises en Algérie;
- Accélérer le taux de formation et d'expansion des start-ups et des PME ;
- Diversifier la chaîne de valeurs des TIC ;
- Stimuler un secteur export TIC ;
- Accroître l'investissement du secteur privé ;
- Arrêter la fuite des cerveaux et favoriser la création d'entreprises ;
- Diversifier les sources de revenu national. ;
- Améliorer la compétitivité de l'Algérie en améliorant la productivité grâce au progrès technologiques.

#### 1.1.4. Organisation du parc technologique

Le cyber parc de Sidi Abdellah est le premier parc technologique en Algérie il constitue le pivot de développement des TIC, occupe un espace de 100 Hectares qui se situe à 25 km d'Alger, et fait partie de 20 % des plus grands parcs technologiques dans le monde.

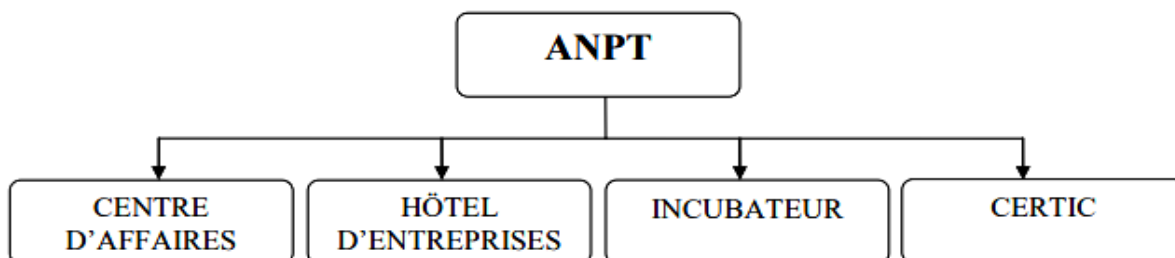
Figure 3 : Le développement du parc technologique.



Source : Document interne à l'organisme.

Le parc technologique est piloté par l'ANPT et ce dernier est constitué de plusieurs structures qui constituent l'environnement externe de l'incubateur. Le schéma suivant représente les infrastructures du parc technologique.

Figure 4 : Présentation du parc-technologique de Sidi Abdallah



Source : élaboré par nos soins.

- Centre d'affaires : abrite l'administration, des locaux à usage de bureaux de 22 à 70 m<sup>2</sup>, la logistique et tous les services servant à faire fonctionner le multi locataire.
- L'hôtel d'entreprises : il offre des services utiles aux résidents du parc et il est aménagé en espaces de bureaux modulables de 150 à 400 m<sup>2</sup>.
- Le CETRIC: le centre d'études et de recherche des TIC : Est un point focal des laboratoires de recherche accueillant des projets TIC clés, il focalise l'ensemble des

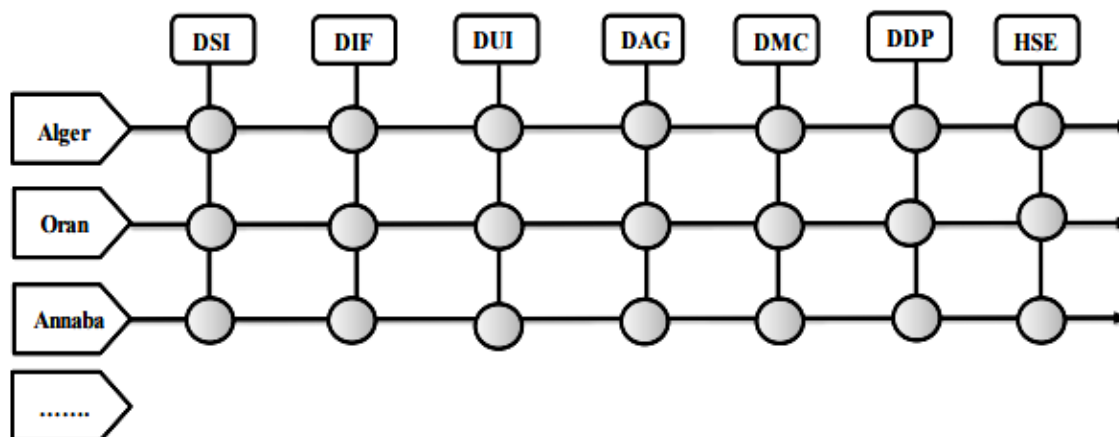
études et de recherche dans le domaine des TIC. Il répond en fait aux besoins des organismes du secteur en matière de R&D.

- L'incubateur : Il s'agit d'un bâtiment intelligent de 9800 m<sup>2</sup>, d'une architecture high-tech, son objectif est d'accompagner les porteurs de projets de création d'entreprises innovantes, il évalue la pertinence des projets par le biais d'une équipe très expérimentée, il précise les moyens techniques et financiers nécessaires pour les nouveaux entrepreneurs afin de les aider à augmenter leurs chances de réussite.

#### 1.1.5. Organisation de l'ANPT

L'agence nationale de la promotion et du développement des parcs technologique est en charge de la gestion d'incubateurs à travers tout le territoire national et qui sont : Sidi Abdellah -Alger, Sidi Amar-Annaba, Bir El Djir- Oran, Ouargla et Ghardaia.

Figure 5 : L'organisation de l'ANPT.



Source : Document interne à l'organisme.

Directions et services :

- La direction des Systèmes d'Information (DSI) : chargée de la gestion du patrimoine informatique et de télécommunication de l'Agence et la mise en place de la stratégie de développement et d'implémentation des infrastructures matérielles et immatérielles touchant le premier corps du métier de l'Agence.

- La direction de l'Urbanisme et des Infrastructures (DUI) : chargée de la gestion du patrimoine immobilier de l'Agence et le développement des connaissances et expertise de l'Agence en matière de conception , réalisation et aménagement des structures destinées à une utilisation dans le secteur des TIC.
  
- La Direction du Développement et du partenariat (DDP) : chargée de La mise en place de la stratégie de développement des compétences de l'Agence par la prospection et la mise en place d'un réseau de partenaires nationaux et internationaux, ainsi que la veille technologique à l'international et la définition des besoins nationaux en matière d'infrastructures TIC, de parc technologique, d'incubateurs et de ressources humaines.
  
- La Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC) : chargée de la gestion financière et comptable des ressources de l'agence et la mise en place de la stratégie de développement et l'implémentation des mesures visant l'utilisation rationnelle des ressources financières disponibles à l'Agence.
  
- La direction de l'Administration Générale (DAG) : chargée de la gestion des ressources humaines, du mobilier et d'immobilier de l'agence ; du développement des connaissances et expertise de l'agence en matière de la généralisation de l'utilisation des outils informatiques dans la gestion des tâches relevant de sa responsabilité.
  
- La Direction Commerciale et Marketing (DCM) : chargée de la gestion commerciale des infrastructures en exploitation et des relations avec les clients; disséminer au travers des moyens de communication de l'agence, toutes les informations collectées et les outils développés en vue de leur généralisation ; et user des parcs technologiques comme terrains de tests et de déploiement de son savoir-faire et d'en faire usage en tant que prototype publicitaire en direction des clients potentiels.

- Le Service de la Sécurité Interne de l'Entreprise (SSIE) : chargée de la gestion du personnel chargé de l'hygiène, de la maintenance et de la sécurité de l'Agence et des structures sous sa tutelle ; d'organiser la sécurité sur les plans techniques, humains et des méthodes de travail.
  
- La direction de l'Incubation et de la Formation (DIF) : chargée de la mise en place de la stratégie de développement de la qualité technique de la ressource humaine et de promouvoir l'esprit d'innovation et d'entrepreneuriat dans les TIC ; du développement d'instruments de formation et d'accompagnement des jeunes entrepreneurs ; et de la promotion des initiatives d'innovation et de création d'entreprises TIC.

## **1.2. La direction de l'incubation et de la formation (DIF)**

La direction de l'incubation se trouve au sein de l'incubateur de Sidi Abdellah, celle-ci est en charge de plusieurs réseaux et incubateurs de L'ANPT.

### **1.2.1. Mission de la direction de l'incubation**

L'incubateur a pour missions de détecter des projets de création d'entreprises au sein des universités, des grandes écoles et autodidactes. Ensuite l'hébergement et le soutien logistique des porteurs de projets d'entreprises afin de former et accompagner ces créateurs dans l'élaboration de leurs business plans du projet de création d'entreprises, et de les mettre en relation avec l'ensemble des partenaires pour la levée de fonds. Pour cela, l'incubateur remplit sa mission à travers les composantes suivantes :

- L'accueil et l'hébergement des porteurs de projets et mettre à leurs dispositions les moyens qui leur sont nécessaires (locaux, matériels informatiques, documentations, télécommunications, secrétariat, etc.).
- L'accompagnement et un suivi quotidien des projets, combiné à un ensemble de services: formation adaptée, consulting, coaching, étude de marché, aide au financement.
- Une équipe de pilotage pluridisciplinaire pour aider à la concrétisation du projet
- La formation afin de promouvoir l'esprit d'entrepreneuriat et appréhender les techniques de gestion

- Le financement grâce à ses partenaires, aide au montage des dossiers de présentation des projets et accompagne les porteurs de projet jusqu'à la recherche de financement (levée de fonds).

### 1.2.2. Offres et services de l'incubateur.

L'incubateur intervient dans le domaine d'accompagnement et ce par :

- L'incubation pour les porteurs de projets : dans le cas des porteurs de projets, l'incubateur se charge de sensibiliser, accompagner, financer, former et promouvoir les projets de création d'entreprises innovantes;
- L'hébergement et le développement de start-up : Dans le cas des start-ups, l'incubateur intervient : en direction de start-up en TIC de moins de 5 ans, pour leur développement et leur formation à la stratégie d'entreprise;

L'incubateur constitue une plateforme des services à destination des start-ups en phase de lancement, à savoir, des entreprises en création, des entrepreneurs cherchant à créer leurs entreprises et des petites entreprises fraîchement établies.

## 2. Approche méthodologique

L'incubation devient une discipline de plus en plus répondue, d'après l'état de l'art présenté précédemment toutes les recherches visaient à définir le phénomène de l'incubation, mais aucune d'elles n'a proposé des modèles connues et applicables pour évaluer sa performance. Le présent travail a pour objectif principal de proposer des indicateurs de performance comme outils d'évaluation de la performance.

### 2.1. Posture épistémologique

(Piaget., 1967) Définit l'épistémologie *“comme l'étude de la constitution des connaissances valables”*.

Notre recherche se construit à travers des actions et des interventions, et c'est comme ça que nous nous inscrivons dans une perspective constructiviste (Moigne, 1995), où le monde est considéré comme un construit social et comme le produit des intuitions et du “feeling” est déterminés par les individus.

On retient la définition du paradigme constructiviste de Largeaut (1993) qui disait que *“un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber un exemplaire ou de le calculer explicitement”*. Ainsi, dans une posture constructiviste, la méthode

d'élaboration ou de construction de la connaissance ne fera plus appel à une norme du vrai (par déduction programmable) mais à une norme de faisabilité (par intuition reprogrammable).

## **2.2. Type de recherche**

Afin de répondre au besoin de l'entreprise nous avons été introduits en tant que participant actif dans le processus métier de l'organisation. Ainsi la recherche dans laquelle nous nous inscrivons, est de type « Recherche-action ».

La recherche-action est vue comme processus interactif, est définie comme une approche qui commence par une vision de changement de la recherche en ayant une corrélation entre la théorie et la pratique. (Lewin, 1951)

## **2.3. Méthode de recherche**

Une méthodologie de recherche prend naissance à partir d'un problème à résoudre ou à partir d'un mythe de compréhension et d'action. (Benaïssa, 2001)

Selon Benaïssa (2001), l'utilisation d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique. Et dans une continuité logique nous nous sommes, référés à la méthode de recherche qualitative.

La recherche qualitative produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites, et le comportement observatoire des personnes (Taylor & Bodgan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place. (Kakai, 2008)

## **2.4. Objet d'étude/ unité d'analyse**

Pour mener à bien une démarche qualitative, la détermination de l'unité d'analyse est centrale (Dumez, 2011), une recherche en gestion puise sa force de l'apprentissage des situations réelles sur le terrain (David A., 1999).

Notre unité d'analyse se résume au processus d'incubation de l'activité d'incubation, la direction en charge de ce processus est la direction de l'incubation et de la formation au qui se trouve au sein de l'incubateur.

## 2.5. Outils de collecte de données

Lors de nos recherches et fin d'arriver à réaliser les objectifs fixés on a eu recours à deux techniques principales pour la collecte des données :

### 2.5.1. Recherche documentaire

Pour élaborer notre recherche on a commencé d'abord par la consultation des publications disponible dans la bibliothèque de l'ENSM ou sur internet, qu'elles soient livres, articles, papiers, rapports, thèses qui ont traité de la même problématiques que nous. Concernant la méthodologie de recherche, on a eu recours au guide méthodologique fournit par l'école, le support de cours donnée par l'enseignant en méthodologie de recherche et des publications scientifique qu'on a trouvé sur internet. Ces documents ont permis à la fois la construction de l'idée entourant le sujet, et la maîtrise de quelques concepts théoriques.

D'un point de vue pratique, l'ANPT nous a fournis tous les documents nécessaires pour réaliser cette étude, tels que la charte de l'entreprise, canevas de ses réalisations et autres documents internes.

### 2.5.2. Interview/Entretien semi-directif

Avec la documentation, l'interview est l'outil de collecte d'information dont on fera l'usage le plus intensif. Celle-ci servira autant à recueillir des faits et des opinions au cours du diagnostic de l'existant, qu'à identifier les besoins et les indicateurs de performance à retenir.

L'interview est un speech-event dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B. (Kakai, 2008)

Ce type d'entretien présente une technique d'enquête qualitative. C'est le type le plus souvent utilisé car il permet aux chercheurs d'avoir des avis et des données sur un sujet précis, de comprendre les opinions de l'enquêté, d'avoir plus de détails sur des points importants, ainsi la mise en place d'une démarche participative. Notre guide d'entretien regroupe un ensemble de questions, ouvertes mais ciblés sur les processus d'incubation.

### 2.5.3. L'observation participante

Nous avons eu recours à cette technique de recueil d'information tout au long de notre présence au sein de l'entreprise, l'observation participante est la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune. (Foote, 1943)

Cette technique de recueil d'information nous a permis de dresser un état des lieux basé sur des faits, nous permettant d'observer de près le déroulement de l'activité d'incubation, la démarche suivie ainsi que les échanges interpersonnels lors de la phase de collecte des données.

## **2.6. Source d'information**

L'intégralité des personnes interrogées lors des entretiens, étaient choisies à partir de leur étroite liaison avec le processus d'incubation.

Pour notre enquête qualitative, le tableau suivant synthétise la méthodologie d'un guide d'entretien comme suit :

Tableau 2 : Descriptif des personnes interrogées.

Personnes Interrogées	Objectifs	Type d'entretien
La directrice de l'incubateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliquer avec précision la démarche d'accompagnement ;</li> <li>- Expliquer la mission et vision de l'incubateur ;</li> <li>- Identifier les stratégies futures et actions en cours et le degré d'atteinte des objectifs ;</li> <li>- Analyse et compréhension des données disponibles ;</li> <li>- Faire ressortir les indicateurs de performance ;</li> <li>- Réaliser l'évaluation de l'incubateur en répondant aux questions liées aux indicateurs d'évaluation.</li> </ul>	Oral/écrit
Les chargées de l'incubation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décrire avec détails le processus d'incubation en expliquant ses différentes phases.</li> <li>- Comprendre l'étape de présélection et la réception des candidatures.</li> </ul>	Oral/écrit
La chargée de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter des informations sur les types de formations ainsi que sur les formateurs.</li> </ul>	Oral/écrit
Les développeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détecter les outils utilisés et mis à profit des incubés ;</li> <li>- Détecter le degré d'utilisation des technologies tout au long du processus ;</li> </ul>	Oral/écrit
Porteurs de projets/start-up	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre leur motivation pour cet incubateur ; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision et stratégie futures ;</li> </ul> </li> <li>- Détecter leur degré de satisfaction et leurs éventuelles critiques sur le processus d'incubation actuel.</li> </ul>	Oral

Source : Elaboré par nos soins.

**CHAPITRE III : ANALYSE DE  
L'EXISTANT ET RUSULTAT DE LA  
RECHERCHE**

Dans ce chapitre nous allons décrire ce que l'on a observé sur le terrain lors de notre stage, en commençant par le processus d'incubation au sein de l'incubateur de Sidi-Abdellah, ses objectifs et ses attentes, puis à travers un diagnostic et évaluation de son efficacité et la satisfaction de ses incubés nous pourrions identifier les indicateurs de performance pour finir par des recommandations pour son optimisation.

## **1. Identification du processus d'incubation au sein de l'entreprise**

Le processus d'accompagnement au sein de l'incubateur de Sidi-Abdellah commence de l'appel à projet jusqu'à la post incubation où le projet sera lancé.

### **1.1. L'appel à projet et accès à l'espace coworking**

L'appel à projet dure tout le long de l'année permettant à tout porteur de projet dans les TIC à fort potentiel de développement d'accéder à la phase de pré incubation pour bénéficier de l'accompagnement. Cette stratégie a été adoptée afin de permettre, même aux porteurs de projet proposant des idées pas forcément innovantes, mais qui bénéficient de compétences techniques, d'intégrer l'incubateur et de se frotter aux autres porteurs de projet en vue d'éventuels partenariats. Cet appel se fait à base des « fiches projets » envoyées par les porteurs de projets sur une plateforme dédié à cela, et qui seront traitées par un comité de pilotage par la suite.

#### **1.1.1. La fiche projet**

Le porteur de projet, candidat à l'incubation, répond à l'appel à projet en remplissant et envoyant à l'ANPT la « Fiche Projet ». Il s'agit d'un mini business plan, qui amène le candidat à présenter son projet et à se poser des questions fondamentales pour son développement (propriété intellectuelle, marché potentiel, l'innovation technologique du produit ou service, ses attentes de l'incubateur, etc.). Cette fiche projet suit le porteur de projet tout le long du processus de sélection.

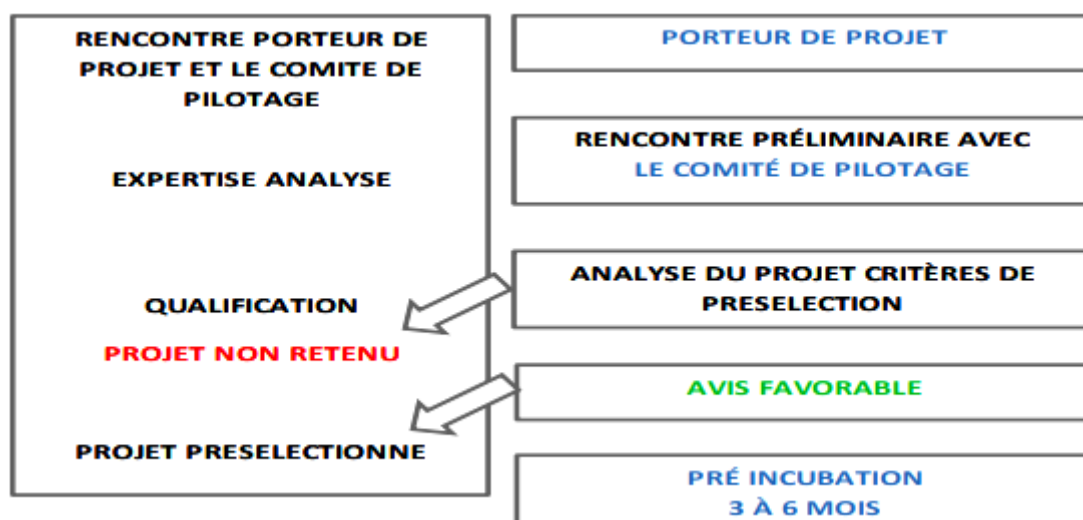
#### **1.1.2. Le Comité de pilotage**

Le Comité de pilotage est composé des principaux acteurs de l'incubation tels que la directrice ou encore les chargés d'affaires (les coachs) de l'incubateur, celui-ci est chargé de présélectionner les projets candidats à l'appel à projet pour entrer à la phase de pré incubation. Les projets qui sont qualifiés prennent en considération les critères de présélection suivants :

- le caractère innovant et l'originalité de l'idée;
- le marché potentiel;
- la motivation et les compétences du porteur de projet ;
- la qualité des documents communiqués.

Des experts techniques, scientifiques, juridiques ou économiques pourront être sollicités si nécessaire.

Figure 6: Processus de présélection



Source : Document interne à l'organisme.

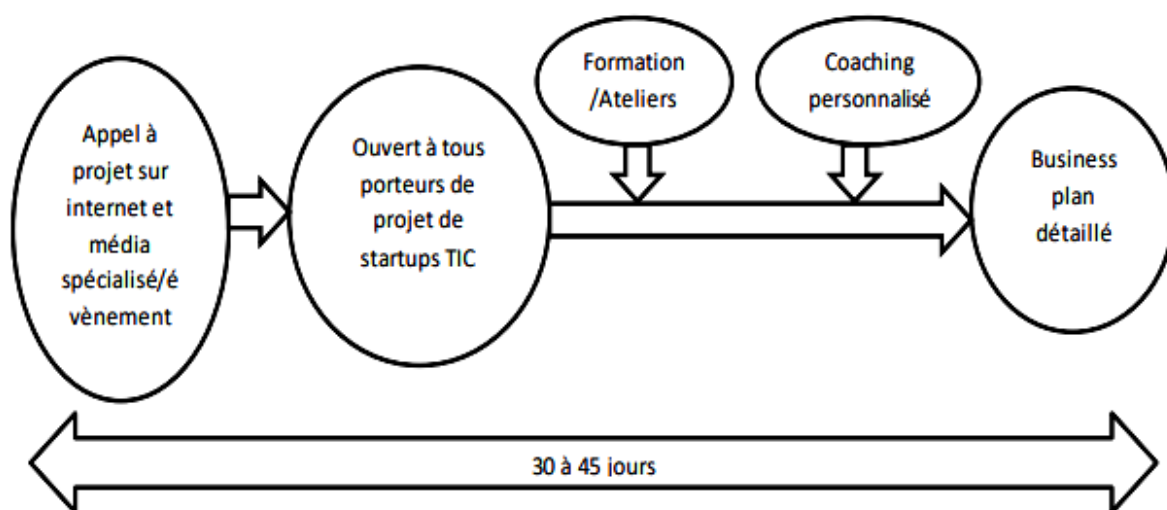
## 1.2. Les phases d'incubation

Les 3 phases d'incubation sont comme suit :

### 1.2.1. Phase de pré-incubation (coworking)

Il s'agit de la phase initiale après la présélection des projets, l'accès est ouvert pour tous les porteurs de projets dans les TIC qui ont été présélectionnés et retenus lors de l'appel à projets.

Figure 7 : La phase de pré-incubation.



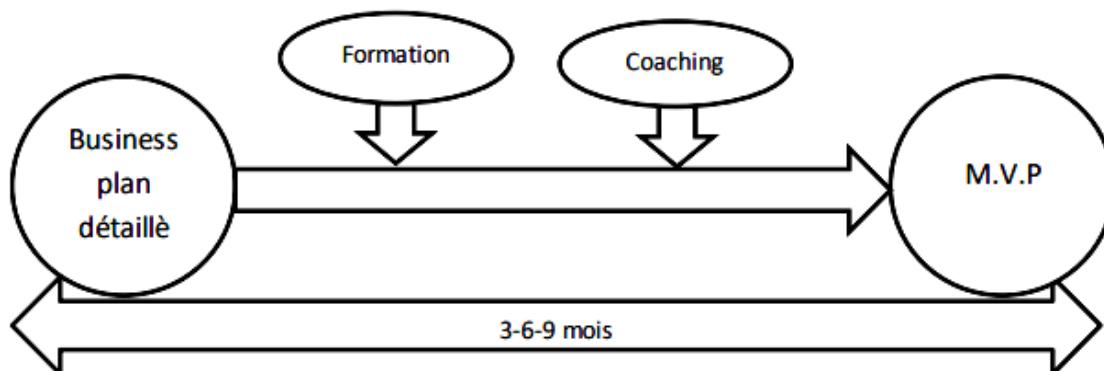
Source : Document interne à l'organisme.

Cet espace est un lieu d'échange et d'entraide entre les porteurs de projets, cette phase est marquée par la mise en place de mécanismes de suivi assuré par des chargés d'affaires, l'organisation de team building pour renforcer les liens entre les porteurs de projets et un programme d'animation comprenant des ateliers et des conférences d'inspiration entrepreneuriale. Lors de cette phase, les porteurs de projet doivent se réunir hebdomadairement avec les chargés d'affaires, pour faire le constat de leurs taux d'avancement et fixer les objectifs à réaliser pour la réunion qui suit.

Au terme de cette phase, les porteurs de projets doivent livrer un business plan rigoureux et bien détaillé, pour le présenter devant le comité de pilotage.

### 1.2.2. Phase d'incubation

Figure 8 : La phase d'incubation.



Source : Document interne à l'organisme.

C'est principalement la phase de prototypage. En effet, les porteurs de projet sont appelés à prototyper leurs projets avec l'assistance des coaches, cette phase représente le corps du processus, elle est caractérisée par la flexibilité des passages qui se verront se répéter tous les trois mois, permettant au porteur de projet de se présenter devant le CSS (Conseil de sélection et de suivi), au moment où son MVP (Produit minimum viable) est prêt. Les rapports dégagés par les mécanismes de suivi permettent de suivre l'évolution des projets et avoir un feedback sur le processus d'incubation. D'un autre côté, ces rapports pourront cibler les ateliers et conférences selon les besoins des porteurs de projet.

### 1.2.3. Phase de post-incubation

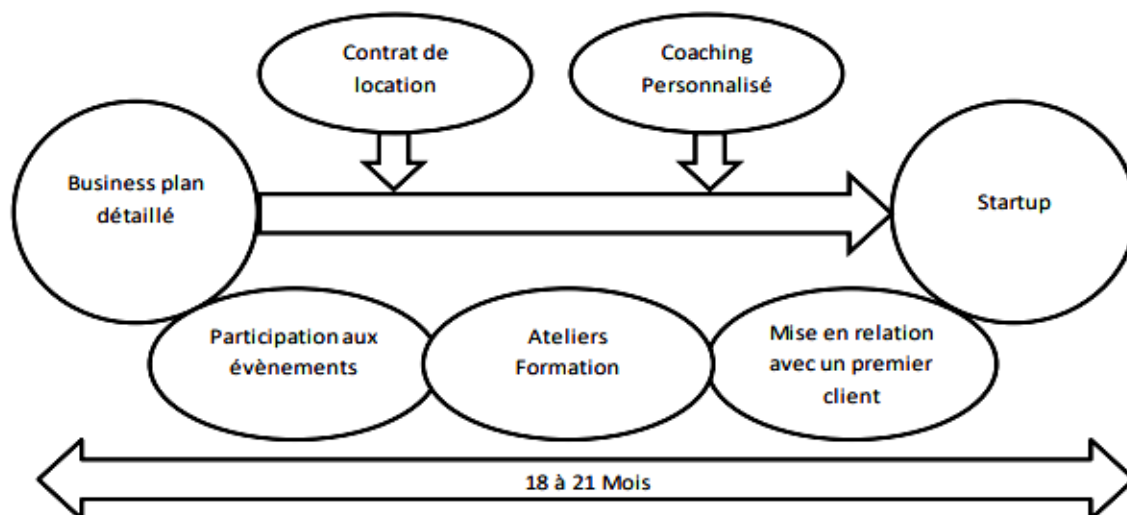
Après la phase d'incubation, cet incubateur oriente ses porteurs de projets vers la phase de post incubation afin de lancer leurs projets et les rendre réels et pouvoir les suivre durant les premiers temps de création.

Les conditions d'accès se résument comme suit :

- Business plan rigoureux et vision claire du projet ;
- Prototype ;
- Bonne présentation du projet ;
- Profil entrepreneur ;
- Équipe du projet ;
- Feuille de route du projet ;

- Stratégie de financement du projet ;
- Stratégie de positionnement et de pénétration du marché ;
- Appréciation du chargé d'affaires.

Figure 9 : La phase de post-incubation.



Source : Document interne à l'organisme.

Les porteurs de projets bénéficieront d'un contrat de location et de la même politique d'accompagnement (formation, coaching, mentorat et développement de réseaux). Ceci dit, l'accompagnement et l'assistance auront une configuration ajustée et personnalisée selon des besoins bien définis.

Comme cette phase a pour objectif la création, le porteur de projet va, donc, concrétiser son idée et lancer son projet, en créant sa start-up durant de cette phase, et même commercialiser ses produits grâce à l'aide de l'incubateur.

La particularité de l'incubateur de sidi-Abdellah est qu'il fait aussi office de pépinière grâce a un large espace dédié aux start-up une fois sortie de la phase de post-incubation, ainsi ils pourront bénéficier d'hébergement/domiciliation durant une période pouvant aller jusqu'à 1an renouvelable et tout cela à un prix symbolique qui a pour but de donner un coup de pouce aux jeunes start-up.

La différence entre incubateur et pépinière réside dans la phase de processus où elles interviennent. En effet, l'incubateur aide les porteurs de projets avant le démarrage de leurs

entreprises, tandis que la pépinière d'entreprise soutient ces porteurs de projets après la phase de démarrage, en premières étapes de développement de ces entreprises.

Il est important de noter que selon la maturité du projet, le porteur de ce dernier peut rentrer directement en phase d'incubation ou post-incubation. Aussi tout le processus d'incubation est gratuit ainsi que les formations.

## **2. Collecte d'informations sur les réalisations de l'incubateur**

Il est essentiel de faire un tour sur les actions réalisées et/ou entamées par l'incubateur au profit de ses incubés dans le but d'analyser et faire ressortir les points forts et les points faibles ainsi que de connaître la satisfaction des incubés et arriver à notre but premier qui est d'identifier les indicateurs de performance de l'incubateur.

### **2.1. Les formations**

Tout au long du processus l'agence offre aux porteurs de projet des formations générales ou spécifiques à chaque phase, ainsi que des conseils dans différents domaines afin de les aider dans l'élaboration de leur projet de start-up. Ces formations sont assurées par des coachs et des formateurs provenant des universités, grandes écoles ou instituts, ainsi que des entreprises partenaires. Le tableau ci-dessous présente quelques-unes de ces formations.

Tableau 3: Exemples de formations.

Management et marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituer et bien gérer son équipe ;</li> <li>- Modélisation des pitches.</li> </ul>
Développement personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Public speaking ;</li> <li>- Leadership</li> </ul>
Technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Design industriel ;</li> <li>- Logistique et assemblage ;</li> <li>- MVP : produit minimum viable ;</li> </ul>
Informatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité des systèmes d'information ;</li> <li>- Développement web ;</li> <li>- Transformation digitale.</li> </ul>
Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charges et prévisions budgétaires ;</li> <li>- Mécanisme d'aide à la création d'entreprise.</li> </ul>
Focus group : user expérience	Un évènement qui vise à regrouper des utilisateurs lambda des nouvelles technologies afin d'avoir leurs feedbacks sur l'utilité et la praticité des produits dans le but de les adapter selon le consommateur final
Focus group : startups	Une réunion entre les porteurs de projets en phase de post-incubation visant à créer un climat d'entraide entre les start-ups et à l'amélioration de leurs produits grâce à l'intelligence collective.

Source : élaboré par nos soins.

## **2.2. Les événements**

L'incubateur de Sidi-Abdellah organise tout au long de l'année des événements grâce à de larges espaces, ces événements permettent aux porteurs de projets d'avoir de la visibilité et d'élargir leur réseau ou encore d'avoir de potentielles collaborations. La liste ci-dessous présente quelques-uns de ces événements :

- Événements Global Internet Exchange en Algérie.
- Journée portes ouvertes Incubateurs de Sidi-Abdellah et Oran.
- Événement 5G Algeria 2020.
- Visite des experts allemands avec atelier et réunions.
- Visite du centre d'excellence TIC et signature de la convention.
- Rencontre Meetup entre new and old start-up.
- Inauguration du studio d'enregistrement avec un live en ligne sur l'entrepreneuriat féminin.

## **2.3. Les moyens technologiques**

Vu la conjoncture actuelle et la crise sanitaire, les formations, les présélections et autres réunions avec les porteurs de projets se font virtuellement, ce qui pousse l'ANPT à développer sa propre plateforme qui « ANPT MEET », et ce grâce à son équipe de développeurs qui mettent leurs compétences au service des porteurs de projet. Cette équipe de développeurs aide le porteur de projets à développer leurs sites web du début à la fin et/ou ils apportent leur aide à un certain stade de développement.

Aussi la mise en place d'un studio d'enregistrement pour organiser des lives où chaque mardi une start-up est mise en lumière et a l'opportunité d'élargir son carnet d'adresse, avec la participation de journalistes pour animer l'interview qui est diffusé en direct sur les réseaux sociaux.

## **3. Objectif à long et court terme**

Pour l'accompagnement des jeunes porteurs de projet et le renforcement de l'écosystème entrepreneurial TIC et numérique au niveau national ainsi que le développement des programmes de formations, l'incubateur entreprend des actions en cours de réalisation ou futures pour atteindre ses objectifs.

Grâce aux informations collectées, nous avons pu résumer dans le tableau ci-dessous les actions réalisées, leurs objectifs et résultats.

Tableau 4 : Les actions entreprises par l'incubateur.

<b>Actions réalisées/en cours</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Résultats</b>
Développement des programmes de coopération internationaux,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfert de technologie et de compétences.</li> <li>- Renforcement des capacités techniques de porteurs de projets et startups TIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de plus de 10 déplacements des Startups Algériennes à l'étranger.</li> <li>- Signature d'un accord de coopération avec le ministère allemand de l'économie..</li> <li>- Organisation de plus de 25 journées d'étude, workshop et événements</li> </ul>
Programme 'e-Commerce et e-Payment' et formation des Startups à l'intégration du paiement en ligne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion du paiement en ligne et du e-Commerce et inclusion des startups et porteurs de projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signature de 2 conventions de partenariat avec Algérie Poste et GIE Monétique.</li> <li>- Organisation de 5 journées d'études autour du e-Payment.</li> <li>- Formation de 10 Startups à l'intégration du e-paiement.</li> <li>- Concrétisation de 4 projets.</li> </ul>
Programme 'Full Stack Web Developer' par un cursus de formation complet en développement Web	Former au développement Web et mobile les jeunes diplômés dans le domaine des TIC, et leur assurer un emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation de 3 sessions de formation de 40 jours réparties sur 6 mois, avec plus de 200 participants.</li> </ul>
Programme de formation SAP Young Professional Program.	Rétention des nouveaux diplômés, et faciliter l'employabilité des talents algériens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 sessions de formations organisées.</li> <li>- 60 consultants formés, certifiés et placés dans des entreprises algériennes</li> </ul>
Programme 'Transformation	Appropriation technologique au profit des startups et porteurs de projets	Plus de 30 jours de formation organisés, avec la participation de plus de 100 apprenants

Source : Elaboré par nos soins.

Certains projets ont été touchés par la crise sanitaire et ont dû donc être stoppés momentanément et reprogrammés pour des dates ultérieures, néanmoins le tableau ci-dessous résume les actions futures que l'incubateur compte entreprendre.

Tableau 5 : Actions futures à entreprendre.

Actions futures	Objectifs
<p>Programmes d'incubation et d'accompagnement des jeunes porteurs de projet et Startups en mode virtuel, consistants en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numérisation du processus d'incubation et de ses procédures.</li> <li>- Réalisation d'une plateforme e-learning et d'une bibliothèque numérique.</li> <li>- Organisation d'évènements en ligne pour promouvoir l'apport de l'entrepreneuriat en matière d'innovation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitation à la création d'entreprise et renforcement des capacités d'accueil des jeunes porteurs de projets et startups TIC, sur tout le territoire national, sans la nécessité d'être à proximité d'un incubateur.</li> <li>- Traiter les sujets majeurs de l'actualité dans le domaine de l'entrepreneuriat, des TIC et du numérique, grâce aux évènements en ligne.</li> </ul>
<p>Réalisation et mise en place d'un FabLab<sup>1</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter le prototypage et la réalisation des maquettes pour les porteurs de projets et startups TIC et renforcement de leurs capacités techniques</li> <li>- Appropriation technologique au profit des startups et porteurs de projets</li> </ul>
<p>Développement des programmes de coopération internationaux avec des pays africains.</p>	<p>Développement de l'écosystème entrepreneurial TIC algérien grâce à la signature de plusieurs accords de coopération et organisation de plusieurs évènements et workshops.</p>
<p>Programme 'Entrepreneuriat Féminin' consistant en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation d'évènements dédiés au sujet.</li> </ul> <p>Formation des jeunes porteuses de projet et Startups gérées par des jeunes femmes</p>	<p>Développer l'entrepreneuriat féminin dans le domaine des TIC et du Numérique.</p>

Source : Elaboré par nos soins.

<sup>1</sup> Atelier mettant à la disposition du public des outils de fabrication d'objets assistés par ordinateur.

## 4. Diagnostic et discussion

Après avoir repéré le fonctionnement de toute l'activité de l'incubateur, on peut maintenant faire ressortir ses points forts ainsi que ses points faibles et donc pouvoir évaluer la performance et la satisfaction de ses incubés.

### 4.1. Les points faibles et les points forts de l'incubateur

Notre présence au sein de l'incubateur et nos entretiens avec les acteurs principaux du processus d'incubation nous a permis d'identifier les points forts et les points faibles résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Les points forts et les points faibles de l'incubateur.

Les points forts	Les points faibles
Une grande surface pour l'hébergement.	Manque et fuite des coachs dans certaines périodes.
Spécialisation dans les TIC	Absence des moyens de transport qui facilite l'accès des créateurs à l'incubateur
Formation de qualité.	La fuite des projets pris par les investisseurs étrangers, dû à l'émergence des investisseurs profiteurs.
Espace favorable pour l'échange des informations entre les porteurs de projets.	Manque de financement de l'État
Le premier incubateur en Algérie	Orientation des porteurs des projets vers l'ANSEJ
L'incubateur se situe au sein du cyber parc et l'ANPT	Manque d'informatisation et d'automatisation du processus d'incubation
Une bonne relation avec les autres établissements publics, avec multiples partenaires.	une absence importante dans la documentation et la révision des processus qui vise à réduire fortement les risques causés pas l'erreur de partage des informations obsolète.
Environnement de travail agréable	Manque de planification des actions

Source : Elaboré par nos soins.

## 4.2. L'efficacité de l'incubateur et la satisfaction des incubés

L'efficacité dépend de la qualité des services offerts pour répondre aux besoins des accompagnés et de leurs satisfactions. Les incubés de l'incubateur de Sidi Abdellah, sont satisfaits par les services offerts durant le processus d'incubation mais aussi par les formations, et pensent que l'accompagnement par l'incubateur joue un rôle important dans le fonctionnement de la nouvelle entreprise. C'est ce qui est ressorti des entretiens et qui peut être montré par l'évolution de taux de création d'entreprise, et la diminution de taux d'abandon des projets durant ces dernières années.

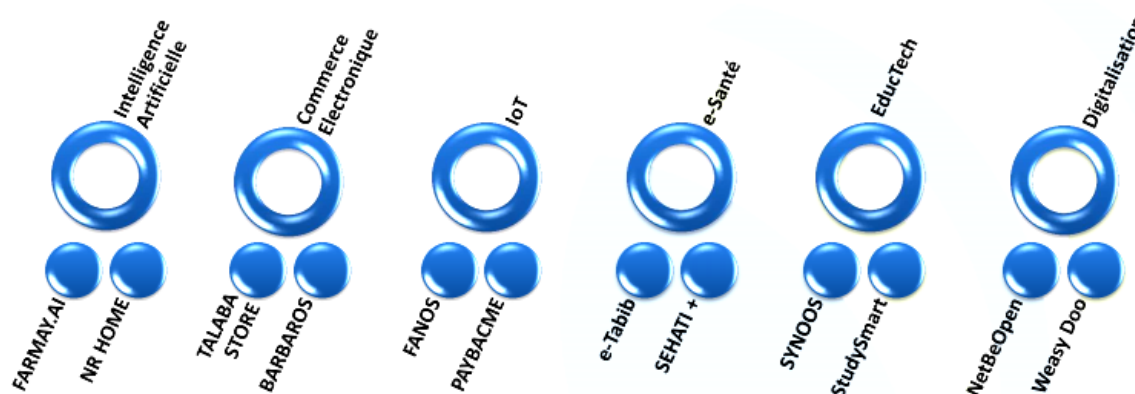
Tableau 7 : Historique de l'activité (2010 à 2019).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
<b>Nombre de candidat</b>	55	65	77	42	40	40	42	30	15	90	<b>496</b>
<b>Projet retenus (phase 1)</b>	20	30	32	33	25	28	33	11	7	40	<b>259</b>
<b>Projet en phase 2</b>	15	12	17	14	--	6	10	13	10	25	<b>122</b>
<b>Startup</b>	6	3	3	5	3	4	4	6	8	9	<b>54</b>

Source : Document interne à l'organisme.

Aussi, la diversité des domaines et spécialités des startups est l'un des facteurs de satisfaction des incubés qui a été cité durant les entretiens, cette diversité permet une synergie et une entraide entre les incubés.

Figure 10 : Exemples de startup et leur domaine.



Source : Document interne à l'organisme.

## **5. Résultat de la recherche et recommandations**

Nous finissons notre travail par attaquer le point le plus important de notre recherche qui est l'identification des indicateurs de performances de l'incubateur de SidiAbdellah à mettre en place, et cela en passant par quelques recommandations pour l'amélioration de sa performance.

### **5.1. La démarche performance et recommandations.**

La performance est un concept qui correspond à la réalisation des objectifs fixés et la création de la valeur ajoutée. Pour évaluer la performance de l'entreprise, il est nécessaire de construire un moyen de mesure qui guide les dirigeants dans leurs actions. Un de ces moyens sont les indicateurs de performance, qui sont comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. On peut donc dire que les indicateurs de performance sont à la fois un moyen de mesure et un outil d'aide à la décision, qui permettent d'avoir une vision globale sur le processus interne de l'entreprise, orienter les actions d'exécution de travail et enfin permettent aux dirigeants d'évaluer les résultats pour prendre des décisions fiables.

Après avoir analysé le processus et toute l'activité d'incubation auprès des acteurs principaux de l'incubateur, nous avons pu proposer dans le tableau ci-dessous quelques recommandations pour améliorer cette activité.

Tableau 8 : Recommandations pour l'amélioration de l'activité d'incubation.

<b>Propositions</b>	<b>Explications</b>
Documentation du processus	La documentation du processus garanti le bon fonctionnement de ce dernier et un meilleur suivi d'atteintes des objectifs fixés
Elaborer un plan de contrôle	Le contrôle régulier des activités et du personnel assure la bonne mise en œuvre du plan d'action
Utiliser MS project pour planifier des actions	Logiciel MS project permet de planifier et piloter les actions et gérer les ressources, le budget et surtout les délais.
Concevoir un système d'information pour faciliter le partage d'information	Concevoir et développer une plateforme pour le suivi des incubés à chaque phase du processus d'incubation, mais aussi pour le partage d'informations en temps réel.
Digitaliser la phase de présélection	Mettre en place un système d'aide à la décision pour faciliter et améliorer la prise de décision pour le comité de pilotage
Encourager l'innovation et la diversité	Favoriser et prendre en considération les idées innovantes

Source : Elaboré par nos soins.

## 5.2. Identification et introduction aux indicateurs de performance.

On peut signaler que les indicateurs de performance doivent être relatifs à une action d'exécution et correspondent à un objectif stratégique bien défini.

Pour rappel, les indicateurs peuvent être identifiés par les qualités suivantes :

- Clarté : pas d'ambiguïté dans la définition.
- Pertinence : cohérent avec l'objectif.
- Sélectivité : indépendant des phénomènes autres que ceux que l'on veut mesurer.

- Accessibilité : peut être obtenu à un coût raisonnable.
- Pérennité : possible de le suivre dans le temps.
- Utilité : liens de causalité entre l'action menée et le résultat de l'indicateur.

Pour l'incubateur de Sidi Abdellah nous avons pu dégager des indicateurs de performance sur différentes dimensions inspirés principalement de la revue de littérature, de notre travail sur le terrain et de la grille d'évaluation de la performance des incubateurs de Kenza Bouarara & Mohamed Haddad (2020).

Tableau 9 : Les indicateurs de performance identifiés à mettre en place.

Dimension/intervenants	Indicateur	Composants
Impact sur la création de valeur (incubateur)	Intégration dans l'environnement	Degré d'intervention dans la détermination des objectifs de la structure ; Composition du comité de sélection.
	Notoriété et stratégie de communication	Nombre d'événement et de communication ; Moyens de sensibilisation et intégration dans des réseaux <sup>2</sup> .
Orientation stratégique de la structure (incubateur)	Management de la structure	Rapport d'activité et bilan ; Suivi des compétences et des besoins en formation ; Profil du directeur et de l'équipe et évolutions envisagées ; Critères de sélection ; Motivation du porteur de projet ; Pertinence de l'idée ; Expérience du porteur de projet ; Etude commerciale du projet ; Suivi des incubés et des réclamations.
	Capacité d'apprentissage	Facilité d'utilisation du système d'information ; Intégration de nouvelles pratiques et connaissances ; Stabilité du noyau d'employés.

<sup>2</sup> Le réseau fait référence à un système de structures similaires connectées.

Analyse de la satisfaction (incubés)	Performance du processus d'accompagnement	<p>Pré-création : Définition de l'idée ; Assistance a l'étude de faisabilité ; Diversité des programmes de formation.</p> <p>Création : La Construction de réseaux de compétence, d'experts et de partenaires ; Protection de l'idée.</p> <p>Post-création : Suivi de l'activité par l'incubateur ; Intention de l'expansion de l'activité.</p>
	Satisfaction du porteur de projet	<p>Conseils adéquats au cas ; disponibilité ; L'aménagement de la structure ; la vie collective ; les services partagés ; L'animation collective de la structure.</p>

Source : élaboré par nos soins.

# **CONCLUSION**

Le sujet des incubateurs est un thème de recherche hybride. Certes il s'inspire avant tout de l'entrepreneuriat et l'action des entrepreneurs mais trouve ses pratiques dans le domaine de la gestion ; ce qui le rend à mi-chemin entre l'économie et la gestion. En ce qui concerne notre travail de recherche, notre problématique est au cœur de la gestion des incubateurs.

Disposer d'un outil d'évaluation peut être considéré comme une action stratégique qui cible la performance de l'incubateur. D'une part, ce dispositif veillera et garantira la qualité des offres et prestations consenties aux incubés, ce qui va relativement minimiser les risques d'abandon de ces derniers. Et d'autre part, il pourrait contribuer à l'amélioration de l'intégration de l'incubateur dans son réseau de partenaires.

Dans cette optique, notre travail s'intéresse à la détermination des indicateurs de performance des incubateurs pour servir de référence et outil pour les études qui s'intéressent à l'appréciation de la performance des incubateurs. Au lieu de présenter des idées, nous avons préféré proposer la restitution des résultats dans un tableau qui regroupe les indicateurs de performance selon leur dimension et impact ainsi que les intervenants qui doivent les mettre en place.

La principale contribution de ce travail a été d'interroger les principaux acteurs de l'incubateur de Sidi Abdellah et de prendre part à l'activité d'incubation quant à la pertinence des indicateurs composant les différentes dimensions de la performance des incubateurs, identifiés grâce à une étude qualitative. De cette manière, nous sommes à présent en mesure de mettre en lumière les indicateurs de performance qui sont considérées, par les structures d'accompagnement, comme les plus pertinentes pour juger de leur action.

Nous sommes conscients que ces résultats doivent être testés pour voir leur fiabilité pour les incubateurs. De futures recherches pourraient ainsi s'attacher à évaluer un ensemble d'incubateurs en mobilisant tout ou une partie des indicateurs de performance qui ont été validés par le biais de cette étude. Cela supposerait néanmoins une méthodologie de recherche différente. Dans ces travaux futurs, il s'agirait de procéder à une comparaison de différents incubateurs issus d'un même territoire. Ainsi, ce travail de recherche se poursuivrait sous forme d'expérimentation.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE**

Albert, P., & Gaynor, L. (2000). Incubators-growing up, moving out: A review of the literature. *ARPENT: Annual review of progress in entrepreneurship* , pp. 1,58.

Albert, P., Bernasconi, M., & Gaynor, L. (2003). « Les incubateurs : Émergence d'une nouvelle industrie ». *Op.cit.* , 14.

Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. .. (2013). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 17(3) , 140-153.

Benaissa, H. (2001). QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIÉE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ? Faculté des Sciences de l'administration Université Laval .

Birch, D. L. (1979). Program on Neighborhood Massachusetts Institute of Technology (Cambridge, Change, R., & Mass.). Program on Neighborhood and Regional Change Massachusetts Institute of Technology (Cambridge. (1979). *The job generation process (Vol. 302, p. 1979). Cambridge, MA: MIT program on neighborhood and regional change.*

Bouarara, K., & Haddad, M. (2020). Evaluer la performance d'un Incubateur : Proposition d'une grille. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* , 441-459.

Campbell, A., & Allen, M. (2003). Science Parks and the Academic Missions of Universities: An Exploratory Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 4 , 22-38.

Campbell, C., Kendrick, R. C., & Samuelson, D. S. (1985). Stalking the latent entrepreneur: Business incubators and economic development. *Economic Development Review*, 3(2) , 43-49.

Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2005). Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle, le cas d'un incubateur . *Article de researchGate* , 7.

Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes . *La Revue des sciences de gestion : direction et gestion* , 39- 77.

David A. (1999, Mai). Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion. Paris: Ecole Centrale de Paris.

Davidson, J. (2006). Designing Relevant Key Performance Indicators . *Knowledge Management Review, Vol. 9, No. 1* , 6-9.

Dixon, J. R., Nanni, A. J., & Vollmann, T. E. (2002). The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition. *Business-One Irwin, Burr Ridge, IL* , 131-137.

Dornelas, A. J. (2001). Implantação do plano de negócios nas incubadoras de empresas paulistas [Text, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.18.2017.tde-06042017-145514> .

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis* , 7 (4), 47-58.

Fayolle, A., Salah, A. B., Salah, I. B., & Belkacem, L. (2010). Efficacité des pépinières dans la création d'entreprise innovante : cas de la Tunisie. *Innovation (3)* , 157-179.

Foote, W. . (1943). Street corner society, la structure sociale d'un quartier italo-américain, Paris, La. *Découverte, coll. « Textes à l'appui », 1995 (1re éd. 1943)* .

Hacket, S., & Dilts, D. (2004). " A systematic review of Business incubation Research". *Journal of technology transfer, vol 29* , 55-82.

Kakai, H. (2008, Février). Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire. 1. Université de Franche-Comté, France.

Largeaut. (1993). *La logique*. Paris: PUF.

Levine, A. (2002). Shaping Higher Educations Future: Demographic Realities and Uppotunities. *San francisco: Jossey Bass* , 39-56.

Lewin. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row. .

Masmoudi, R. (2007). « Étude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes », thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université du sud Toulon-var, France. 117.

Moigne, L. (1995). *Les épistémologies constructivistes:Que sais-je*. Paris: PUF.

- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research : Developments in the last decade and a research agenda for the next. . *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277. <https://doi.org/10.1108/0144357051063> .
- Phan, P. H., Siegel, D. S., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators : Observations, synthesis and future research. . *Journal of business venturing*, 20(2), , 165–182.
- Piaget. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard - Encyclopédie de la pléiade.
- Rappaport, A. (2004). New Pay on How to Link Executive Pay with Performance. *Harvard Business Review* , 91-101.
- Rawley, D. J., & Lujan, H. D. (2007). Strategic Change in Colleges and University: Planning to Survive and Prosper. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 1 , 48-51.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (2003). Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. *The Free Press, New York, NY* , 27 - 66.
- Taylor, & Bodgan. (1984). *L'observation des participants dans le domaine: Introduction aux méthodes*. Barcelone: Paidós Ibérica.
- Temali, M., Campbell, C., & H, H. (1984). Business incubator profiles. *A national survey. Humphrey Institute of Public Affairs*. <https://catalog.hathitrust.org/Record/007479754> .
- Vizard, M., & Grygo, E. (2004). Start-up incubator firms pulling the plug. *InfoWorld Vol. 29, No. 44* , pp. 11-27.
- Yu, J., & Nijkamp, P. (2003). Methodological challenges and institutional barriers in the use of experimental method for the evaluation of business incubators : Lessons from the US, EU and China. *Atlanta Conference on Science and Innovation Policy* , 1.