

Perception de la performance des Structures d'Accompagnement Entrepreneurial au Maroc : La perspective des acteurs de l'Écosystème

Perception of the performance of Entrepreneurial Support Structures in Morocco: The perspective of Ecosystem actors

Samia FAKHRI, (*Enseignant chercheur*)

*Laboratoire des Sciences de Gestion
FSJES d'Agdal
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Zakaria LARABI, (*Doctorant chercheur*)

*Laboratoire des Sciences de Gestion
FSJES d'Agdal
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Abdelaziz BAHOUSSA, (*Enseignant chercheur*)

*Laboratoire des Sciences de Gestion
FSJES d'Agdal
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal – Rabat-MAROC +212 5 37 22 57 48 / 39 +212 5 37 22 57 41 fsjes-agdal@um5r.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	FAKHRI, S., LARABI, Z., & BAHOUSSA, A. (2023). Perception de la performance des Structures d'Accompagnement Entrepreneurial au Maroc : La perspective des acteurs de l'Écosystème. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 567-580. https://doi.org/10.5281/zenodo.8299528
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 24, 2023

Accepted: August 28, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-2 (2023)

Perception de la performance des Structures d'Accompagnement Entrepreneurial au Maroc : La perspective des acteurs de l'Ecosystème

Résumé :

La performance dans la littérature demeure une notion polysémique difficile et complexe à cerner en raison de son caractère multidimensionnel. Cette constatation est notamment prégnante dans le domaine d'incubation où la performance de ces derniers dépend largement de la conception que peuvent en avoir les différents acteurs : entrepreneurs accompagnés, accompagnateurs, gestionnaires, sponsor et partenaire (Smilor, 1987, Tornatzky et al. 2002 ; Binsawad, Sohaib, 2022).

L'objectif de ce papier est de mieux comprendre la perception des différents acteurs de l'accompagnement entrepreneurial sur ce qu'est une structure d'accompagnement performante. Basées sur une démarche de Grounded Theory, nous avons choisi d'interviewer 18 acteurs de l'accompagnement et de l'entrepreneuriat à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif, afin de mettre en évidence leur principale perception quant à l'évaluation de la performance de la structure d'accompagnement, notamment les incubateurs au Maroc.

Il en ressort que la performance de l'entrepreneur et celle du projet incubé restent les composantes les plus déterminantes pour appréhender la performance de la structure incubatrice, néanmoins, l'environnement entrepreneurial et l'écosystème d'affaires au Maroc, se sont révélés également ... en plus la recherche a établi une relation de causalité entre les différents axes relevés de la performance, mettant en évidence que l'efficacité de l'accompagnement et l'apprentissage de l'entrepreneur jouent un rôle essentiel, étant les maillons les plus influents.

Mot clef : incubateur, performance, accompagnement, entrepreneuriat, étude exploratoire, analyse qualitative.

Classification JEL: M11, M13.

Type de l'article : Recherche appliquée.

Abstract :

The aim of this paper is to gain a better understanding of the perceptions of various stakeholders in entrepreneurial support regarding what constitutes an effective support structure. Employing a Grounded Theory approach, we chose to interview 18 actors from the realm of support and entrepreneurship using a semi-structured interview guide to highlight their primary perceptions concerning the assessment of the performance of support structures, notably incubators in Morocco.

The findings reveal that both the entrepreneur's performance and the success of the incubated project remain the most crucial components for comprehending the performance of the incubation framework. However, the entrepreneurial environment and the business ecosystem in Morocco have also emerged as significant factors. Furthermore, the research established a causal relationship among the identified performance dimensions, underscoring that the effectiveness of the support and the entrepreneur's learning play pivotal roles, serving as the most influential links.

Key words: incubator, performance, support, entrepreneurship, exploratory study, qualitative analysis.

JEL Classification: M11, M13.

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

L'incubateur est défini comme un dispositif d'aide à la création et au développement de l'entreprise et de l'économie. C'est un intermédiaire et un fournisseur des facteurs et ressources tangibles et intangibles nécessaires pour produire des entreprises saines et pérennes. Malheureusement, ce concept n'a pas fait l'objet d'une attention soutenue avant les années 1980 (Sherman et Chappell, 1998), en particulier à cause du primat accordé à la grande entreprise. La période d'après la guerre mondiale a fait émerger son rôle grâce à ses actions consistant à pallier aux insuffisances de la grande entreprise en temps de crise (Sherman et Chappell, 1998 ; Audretsch, 2006). Les incubateurs ont connu un fort développement ces dernières années du fait de la volonté des pouvoirs publics de stimuler l'entrepreneuriat (Matt, & Schaeffer, 2015). Si ces structures ont pour objet d'accompagner les entrepreneurs à créer et à développer leur entreprise, leur performance et les moyens par lesquels elles atteignent cet objectif restent encore parfois mal compris (Mian, 1997 ; Fakhri, Bahoussa, 2022).

La question de la performance est donc l'un des défis les plus importants dans la recherche sur les incubateurs, et la littérature a fortement évolué dans les différentes conceptions de la mesure de la performance des incubateurs (Aernoudt, 2004 ; Olkiewicz, 2019).

L'une des difficultés associées à l'évaluation de la performance des incubateurs provient de la nature du bien proposé, l'offre proposée est celle d'une prestation de services, ainsi, l'offre d'accompagnement apparaît comme indivis et immatériel (Hong et al., 2016, Fakhri & Bahoussa, 2016). Cette prestation de services dépend bien sûr du travail des accompagnateurs, mais aussi de la contribution de l'entrepreneur. D'où une évaluation exacte devient difficile à établir (Peters, 2017).

Au début des années 80, les critères d'évaluation ont essentiellement porté sur le taux de réussite des entreprises accompagnées, sur la création d'emplois ou encore sur l'impact économique de ces organisations. Au fil du temps, des modèles plus contingents se sont développés (Mian, 1997 ; Voisey et al., 2006 ; Paturel, 2007 ; St-Jean et al., 2017).

Malgré ces avancements, les différents modèles de la performance la conçoivent selon la perception d'une seule partie prenante, et rares sont les modèles intégrateurs qui considèrent les différentes perceptions de l'ensemble de ces acteurs (Fakhri et al., 2022 ; Diene et al., 2015). Ainsi les incubateurs doivent non seulement répondre aux attentes et besoins différents des porteurs de projets (accès rapide et clair à l'information pertinente, mise en réseau, coaching personnel, assistance administrative, commerciale ou financière...) (Zacca, 2015), mais également aux objectifs des réseaux des financeurs et encore ceux des politiques publiques en attente de résultats mesurables pour justifier les dépenses et investissement engagées (maximisation du nombre d'entreprises et d'emplois créés, taux élevé de pérennité des entreprises créées, rentabilité des entreprises...) (Chroqui, et al., 2020 ; Tavoletti, 2013). Ces différents acteurs, tous concernés par la performance des incubateurs ont leurs propres conceptions sur ce que fait d'un établissement d'accompagnement un organisme performant (Tornatzky, et al., 2002 ; Galiyeva & Fuschi, 2018). Les bailleurs de fonds auront par exemple pour principale préoccupation de veiller à l'équilibre financier de l'organisation et à l'atteinte des objectifs spécifiques. Les porteurs de projet se focaliseront plus sur la qualité de l'accompagnement à apporter par la structure et seront particulièrement sensibles aux services dispensés, mais aussi aux relations avec le personnel de l'incubateur et l'accompagnateur. La collectivité, quant à elle, s'intéressera plus à regarder dans quelle mesure l'incubateur participe dans le développement économique et social de la région ou du territoire.

Une autre caractéristique qui vient s'ajouter au caractère multidimensionnel et contingent de cette notion réside dans la dimension paradoxale de la notion de performance elle-même (Al-Matari, 2014). Ainsi, des objectifs pris deux à deux peuvent apparaître comme contradictoires, mais pris tous ensemble, peuvent s'avérer convergents. Par exemple, la limitation de la durée de séjour au sein des locaux de l'incubateur peut sembler antinomique à la satisfaction des porteurs de projet qui, eux, souhaitent rester plus longtemps et continuer de bénéficier des services de la structure (Mabhungu, Fakhri & Bahoussa, 2014). Cette caractéristique paradoxale peut être aussi perçue au travers des attentes des différents groupes concernés par la performance. Il peut en effet apparaître une contradiction entre les objectifs des différents acteurs et partenaires. En conséquence, et selon plusieurs auteurs (Thobekani et al., 2022 ; Tsaplin, Pozdeeva, 2017 ; Mabhungu, & Van Der Poll, 2017) les enjeux d'évaluation pour une structure d'accompagnement sont multiples. Le premier est un

enjeu vis-à-vis des bailleurs de fonds afin de continuer de financer les services, mais aussi d'investir dans les start-up accompagné ; le second touche aux politiques publiques qui des fois visent à encourager un secteur particulier (agriculture, automobile...), un champ d'action (l'internationalisation, la RSE des entreprises...), un territoire, ou encore certains objectifs plus spécifiques (insertion professionnelle des femmes, création des activités génératrices de revenus pour une catégorie sociale...) ; Un enjeu pour les porteurs de projet qui souhaitent bénéficier d'un accompagnement adapté, utile et bénéfique/avantageux (Anca, 2017) ; et finalement un enjeu organisationnel en termes de performance de gestion interne de l'incubateur ; (M.Essid,2010)...

Dans ce contexte particulier de l'accompagnement entrepreneurial et de la difficulté de mesure de la performance, cette étude s'inscrit dans une démarche de théorisation ancrée. L'objectif est de partir des données issues du terrain, et collectées à l'aide des entretiens semi-directifs ; afin de comprendre et rendre explicite les principaux critères de la mesure de la performance de l'incubateur et de les mettre en relation. Nous nous intéressons particulièrement à la façon dont les différents acteurs impliqués dans l'entrepreneuriat conçoivent la performance des incubateurs et selon quel critère doit-elle être appréciée. L'objectif n'étant pas de confronter les avis, mais de faire en sorte d'émerger un nombre suffisant d'indicateurs permettant de définir ce qu'est une structure d'accompagnement performante et de signaler les interrelations existantes entre ces critères.

2. Méthodologie de l'étude

2.1. L'échantillon de l'étude

La constitution de l'échantillon a été effectuée dans une optique dyadique, ce dernier devant être composé aussi bien de personnes représentant les fournisseurs des services d'accompagnement que les bénéficiaires des prestations de l'accompagnement. Au total nous avons mené 18 entretiens semi-directifs :

- Quatre entretiens avec des responsables des incubateurs dont deux incubateurs universitaires, un incubateur associatif, un incubateur privé, et un expert en développement des incubateurs dans la région MENA.
- Trois accompagnateurs appartenant à différents organismes d'appui entrepreneurial.
- Cinq entretiens avec des entrepreneurs, dont trois ont été hébergés au sein des incubateurs, et deux ont suivi un programme d'accompagnement sans hébergement.
- Deux chercheurs/ académiciens se penchant sur notre objet de recherche.
- Les « Autres acteurs » sont composés d'un responsable de la promotion de la création d'entreprises dans une institution publique, et un acteur de la société civile actif dans l'écosystème de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement des jeunes. Le tableau ci-dessous présente la décomposition selon les principales caractéristiques de notre échantillon.

Tableau 1 : L'échantillon de l'étude qualitative

Catégories	Nombre d'entretien
Cadres d'incubateur	5
Accompagnateurs	3
Entrepreneurs	6
Chercheurs	2
Autres acteurs	2
TOTAL	18

Source : Auteurs

Dans cette recherche la méthode d'échantillonnage principale de cette enquête exploratoire est guidée par le principe de l'échantillonnage théorique, ce qui signifie que les répondants sont choisis par des critères théoriques ou conceptuels et non pas statistiques (Miles et Huberman, (2003). L'échantillon sur lequel portent les entretiens et analyses réalisés n'est pas représentatif d'une population statistique, mais de l'objet de notre recherche. De même, le nombre de cas ne s'inscrit pas dans une logique de généralisation statistique.

Dans cette recherche, nous avons en privilège la méthode de variété des répondants, afin de collecter les perceptions et les avis des différentes facettes composant l'offre de l'accompagnement au Maroc. Cette méthode vise à recruter des répondants de différentes catégories, mais relève toute du champ de l'incubation et de l'accompagnement entrepreneurial. Le principe de la saturation des données (Blanchet et Gotman, 1992) a guidé la délimitation du nombre de l'effectif de l'échantillon. Cette justification est la plus communément utilisée par les auteurs lors des recherches qualitatives.

Tableau 2 : Présentation de l'échantillon et durée d'interview

Participant	Qualité	Durée d'expérience	Durée d'interview (approximative)
E1	Cadres d'incubateur	5 ans	30
E2	Cadres d'incubateur	13 ans	30
E3	Accompagnateur	13 ans	45
E4	Chercheur	7ans	50
E5	Cadre d'incubateur	9 ans	40
E6	Entrepreneur	1 an	90
E7	Cadre d'incubateur	12 ans	35
E8	Accompagnateur	10 ans	30
E9	Chercheur	4 ans	40
E10	autres acteur	22 ans	45
E11	Entrepreneur	7 ans	50
E12	Entrepreneur	3 ans	70
E13	Cadre d'incubateur	5 ans	25
E14	Entrepreneur	6 ans	30
E15	Accompagnateur	6 ans	60
E16	Entrepreneur	8 ans	60
E17	Entrepreneur	10 ans	45
E18	Autres acteurs	15 ans	45

Source : Auteurs

2.2. L'outil de l'étude

Le but général de nos entretiens est d'apprécier le jugement de nos interviewés sur leur perception d'un accompagnement entrepreneurial performant. Bien entendu, l'étude fait intervenir trois populations différentes, à savoir responsables et managers d'incubateur, entrepreneurs accompagnés, accompagnateur et autres acteurs de l'accompagnement.

Bien que la population de l'étude qualitative soit diversifiée, la revue de littérature menée et l'objectif de l'étude exploratoire ont conduit à des entretiens assez semblables. Les études de Miles et Huberman (2003) ont fourni des recommandations pour articuler le guide d'entretien.

La configuration finale du guide présente une structure tripartite essentielle, visant à garantir une conduite efficace des entretiens. Dans un premier temps, la **Phase de présentation** offre une introduction claire et pertinente. Elle débute par la mise en avant de l'intervieweur, tout en contextualisant l'objectif fondamental de la recherche. De plus, cette phase englobe une réflexion approfondie sur les modalités concrètes de la réalisation de l'entretien, en parallèle avec une délibération consciencieuse des implications déontologiques inhérentes à la recherche qualitative.

Ensuite, la **Phase de description de l'interviewé et de l'organisation** s'attache à détailler de manière minutieuse et rigoureuse les éléments contextuels fondamentaux. Ceci implique une identification soignée du profil spécifique de l'interviewé, éclairant ainsi son expérience. Parallèlement, cette phase expose de manière précise les attributs du projet, ainsi que le rôle et la mission de l'interviewé au sein de son organisation.

Enfin, la **Phase d'écoute active axée sur les thèmes centraux** de l'étude. Cette phase débute par une exploration de l'expérience personnelle de l'interviewé en matière d'accompagnement, soulignant les

interactions, les découvertes, les défis rencontrés. L'intérêt de cette phase est de permettre à l'interviewé de revivre l'expérience en revenant sur les étapes cruciales, les moments décisifs afin de guider la suite de l'entretien. En enchaînant avec une évaluation de la satisfaction personnelle de l'interviewé. L'intérêt de cette phase est de souligner et relever les éléments constructifs de cette perception et de faire ressortir les critères sous-jacents de l'évaluation de l'expérience. En parallèle, cette phase examine de façon approfondie la perception de la performance de l'accompagnement telle que perçue par l'interviewé, tout en identifiant les éléments concrets qui ont influencé cette évaluation. La formulation de recommandations et de critiques de la part de l'interviewé constitue un point essentiel de cette phase, contribuant à une amélioration continue et éclairée des critères de l'évaluation.

Enfin, cette phase s'achève par une synthèse des propositions substantielles visant à établir des critères objectifs et évaluatifs pour mesurer la performance de l'accompagnement. Cette démarche permet de cerner avec précision les critères de mesure d'impact et l'efficacité de l'accompagnement offert par l'incubateur tel que perçu par l'interviewé.

La diversité des interlocuteurs a conduit à mettre en place plusieurs versions du guide d'entretien. Ainsi pour chaque type d'acteurs interviewés, un guide d'entretien suivant la même structure définie précédemment a été adapté. Les différentes questions composant chaque thème ont été développées en respectant les règles et éthiques de base comme évoquée par Hiady Rispal (2002). Ainsi, nous avons veillé à ce que le guide d'entretien comporte des questions ouvertes accompagnées de questions relances permettant d'approfondir chaque thème abordé sans influencer les réponses des interviewés.

2.3. Méthodologie d'analyse des résultats

Compte tenu des objectifs de la démarche qualitative, nous avons opté pour une analyse thématique de contenu. C'est une méthode souvent utilisée en recherche qualitative qui se situe au croisement de l'analyse de contenu, et de la Grounded Theory (Tabari, all; 2018).

La phase d'analyse a débuté par une retranscription presque intégrale des entretiens.

Pour faciliter cette étape, nous avons eu recours à différents outils de reconnaissance de voix comme celui de Google. Une première liste de nœud a été identifiée pendant les entretiens et la transcription. En suite dans une première étape dite « analyse verticale », nous nous sommes concentrés sur l'analyse de chaque entretien indépendamment des autres, afin d'identifier de nouveau thème, nœud et sous nœud. Ensuite vient l'étape de l'analyse horizontale, l'objectif étant de traiter le corpus de manière transversale en se focalisant sur chaque thème formalisé dans l'étape précédente, le logiciel N'vivo été d'une grande utilité pendant ces deux dernières étapes. Chacun des thèmes comporte des catégories et sous-catégories, l'objectif étant de synthétiser, dissocier ou ajuster la grille d'analyse ainsi que d'identifier et décrire les relations entre les différents thèmes et nœuds. La liste finale des nœuds et sous nœud constitue les résultats de notre analyse et est résumée dans le tableau 3.

3. Analyse des résultats :

Selon certains intervenants, l'évaluation de l'incubateur est directement liée à la qualité de l'accompagnement et au développement de l'entrepreneur et de son projet. Si l'entrepreneur réussit à se développer et à acquérir les compétences nécessaires pour gérer son entreprise à long terme, cela est considéré comme l'indicateur essentiel d'une évaluation pertinente de la structure d'accompagnement. Certains considèrent qu'un incubateur performant est celui qui parvient à accompagner les porteurs de projet de manière personnalisée, en répondant à leurs besoins et en les mettant en relation avec les services appropriés au moment opportun. Les prestations de service proposées aux porteurs de projet et la manière dont elles sont offertes sont des éléments déterminants pour évaluer la qualité de l'accompagnement. :

«L'évaluation de l'entrepreneur et de son développement renseigne directement sur la performance de l'accompagnement et de la structure..... Si à la sortie, l'entrepreneur a réussi à se développer et à acquérir le savoir-faire nécessaire pour gérer son entreprise et assurer son développement à long terme [...] ceci est pour moi l'indicateur le plus essentiel d'une évaluation saine de la structure d'accompagnement»(E6).

«Un incubateur qui accomplit efficacement sa mission est par défaut un incubateur qui arrive à mener à bord les projets accompagnés et contribue grandement à leur aboutissement... » (E15).

Fort aussi de constater que selon la catégorie interviewée, un ensemble de critère est principalement plus évoqué par rapport à d'autre. Ainsi, les entrepreneurs perçoivent la performance du côté des prestations de service dont ils ont bénéficié et de leur valeur ajoutée.

«L'incubateur performant est celui qui réussit à assurer un accompagnement qui répond aux besoins et aux attentes de l'incubé, à rapprocher l'entrepreneur des services dont il a besoin au moment opportun... »(E13) ;

« Il s'agit d'un lieu qui accueille des créateurs d'entreprise et les aide dans la réussite de leur projet à travers les formations, l'aide à l'élaboration du Business Plan, des réunions régulières avec les responsables d'accompagnement et de l'incubateur, la mise en réseau... c'est donc l'ensemble des prestations de service proposées aux porteurs de projet ; comment sont offertes ; de quelle façon ; dans quel moment ; etc, qui indique de la qualité de l'accompagnement. Plus l'incubateur offre des services qui répondent aux besoins spécifiques de ces entrepreneurs accompagnés et leurs projets, au moment opportun, et de la manière adéquate, plus il est meilleur »(E11).

Du côté des dirigeants, la performance est plutôt liée aux objectifs stratégiques de l'incubateur, et de ses parties prenantes. La performance de l'incubateur est davantage liée à la réalisation des objectifs stratégiques de la structure et de ses parties prenantes. En effet, chaque structure d'accompagnement possède sa propre vision et vocation, et doit être évaluée en fonction de ses objectifs spécifiques, du contexte dans lequel elle évolue et des ressources qui lui sont allouées. Cette approche permet d'identifier les incubateurs qui parviennent à atteindre leurs buts et à contribuer de manière significative à l'écosystème entrepreneurial dans son ensemble.

« La performance devrait être appréhendée en fonction de l'accomplissement des objectifs de la structure et de la mission qu'elle s'est fixée, on ne peut juger par des mêmes indicateurs différents types de structure »(E9).

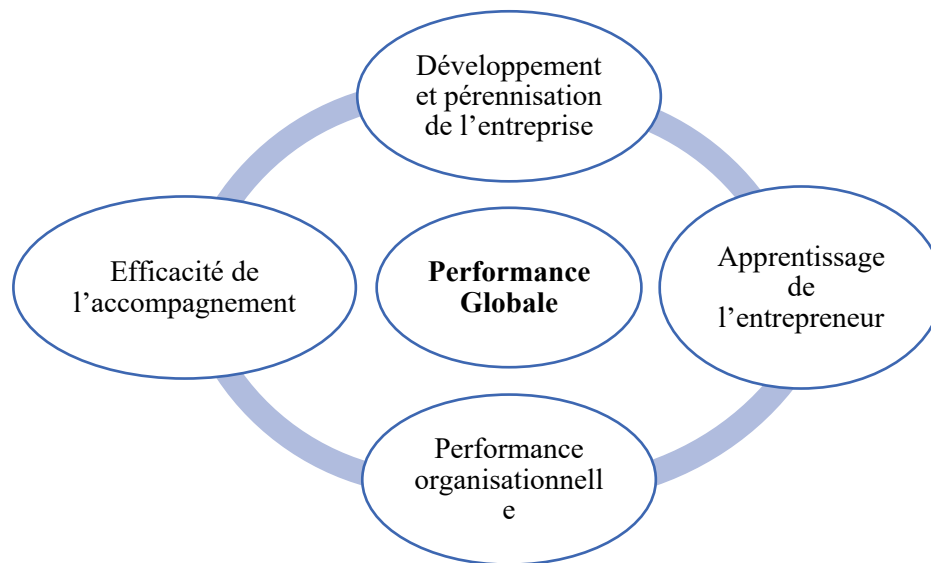
« Une organisation n'est pas bonne dans l'absolu. Elle l'est par rapport à un objectif à atteindre, dans un contexte donné et à un moment donné, en fonction des ressources qui lui sont attribuées... »(E18) ;

« Si l'on veut parler « performance », on doit intégrer son double rôle : le premier autant que prestataire de service, le deuxième autant qu'utilisateur des fonds publics ».(E5)

Outre les résultats obtenus, la gestion responsable des fonds publics est un aspect crucial de la performance des incubateurs. Une utilisation efficace et transparente des ressources allouées renforce la crédibilité de l'incubateur et renforce la confiance des parties prenantes.

En conclusion, l'analyse thématique des entretiens semi-directifs a fait apparaître que pour la plupart des déclarations, l'entrepreneur et son projet sont au centre d'une évaluation de la performance des incubateurs. L'analyse des fréquences d'apparition des thèmes relève que certaines mesures sont essentiellement plus citées. Ainsi en réponse à la question qu'est-ce que pour vous un incubateur performant, le lexique relié nous permet de montrer que les répondants utilisent presque les mêmes indicateurs que la littérature.

Figure 1: Synthèse des quatre dimensions récurrentes pour une évaluation globale de la performance des incubateurs



Source : Résultats des analyses des entretiens

Dimension 1 : Développement et pérennisation de l'entreprise

Le premier axe de l'évaluation de la performance de l'incubateur est celui liée à l'entreprise créée. Ainsi, selon les réponses des interviewés, « *un incubateur performant ne se contente pas de soutenir le lancement d'une entreprise, mais veille également à ce qu'elle puisse maintenir son activité et croître durablement même après son incubation* »(E2).

« *La durabilité de l'entreprise est l'un des objectifs clés, même une raison d'être pour les incubateurs* ». (E8)

La pérennisation de l'entreprise a été soulignée comme une importante mesure de la performance de l'incubateur. La capacité de l'entreprise à survivre sur le long terme et à continuer de se développer au-delà de la période d'accompagnement sont des indicateurs importants de la réussite de l'incubateur. Cela implique la capacité de l'incubateur à aider les entreprises à mettre en place des stratégies de gestion solides, d'assurer une viabilité financière à long terme et de favoriser l'adaptation aux évolutions du marché .

Pour le développement de l'entreprise, fait référence à sa capacité à croître et à se développer « rapidement ». Les intervenants ont souligné le rôle crucial de l'incubateur à stimuler une croissance plus rapide des entreprises accompagnées comparées avec celle des entreprises de même taille dans le même secteur, mais qui ne bénéficient pas d'un accompagnement entrepreneurial. Cette croissance pourrait être mesurée par la performance commerciale et financière réalisée par l'entreprise accompagnée.

« *La comparaison des performances entre start-up accompagnée et non accompagnée renseignera sur l'efficacité de l'incubateur, si on prend deux entreprises créées au même temps, dans le même secteur d'activité, l'entreprise accompagnée devrait afficher des taux de réussite, de croissance plus élevée que celle qui ne l'est pas* »(E18)

Toujours dans le critère du développement de l'entreprise, le caractère innovant de l'entreprise, est selon les intervenants, un critère non négligeable.

Un incubateur qui accomplit efficacement sa mission est par défaut un incubateur qui accompagne des projets innovants, et contribue grandement dans leur aboutissement... » (E12)

En effet, l'incubateur joue un rôle crucial dans la promotion de l'innovation et de la créativité au sein de son territoire. Ainsi, l'un de ses objectifs est d'accompagner des entreprises innovantes, ou du moins de les aider à innover dans leur offre de produit ou service, à adopter de nouvelles technologies,

à introduire des approches organisationnelles ou productives novatrices ou encore trouver un nouveau marché.

Dimension 2 : Apprentissage de l'entrepreneur

L'apprentissage de l'entrepreneur constitue la deuxième dimension de l'évaluation de la performance de l'accompagnement, c'est un pilier essentiel de la performance du processus d'incubation. Ainsi, un accompagnement efficace vise à améliorer les compétences de gestion du porteur de projet en développant ses compétences de gestion, et en favorisant son intégration au sein des réseaux professionnels pertinents tout en l'aidant à s'adapter aux changements de l'environnement et à agir rapidement face aux évolutions du marché.

Pour certains intervenants, c'est l'axe qui est même l'axe le plus important à considérer pour évaluer l'efficacité de l'accompagnement.

« L'évaluation du profil de l'entrepreneur et de son développement reflète directement la réussite du programme d'accompagnement Si à la sortie, l'entrepreneur a réussi à se développer et à acquérir le savoir-faire nécessaire afin de continuer à gérer son entreprise et assurer son développement à long terme [...] ceci est pour moi l'indicateur le plus essentiel d'une évaluation saine de la structure d'accompagnement indépendamment de sa typologie et de ses objectifs spécifiques.... (E1)

En outre, est toujours dans le cadre de renforcement de ses capacités, un incubateur performant encourage l'entrepreneur à cultiver une mentalité de changement. Ceci permet de s'adapter rapidement et face aux changements de l'environnement et aux évolutions du marché.

En effet, l'accompagnement a pour rôle de transmettre à l'entrepreneur l'importance de suivre les tendances du marché, de repérer de nouvelles opportunités et d'ajuster leur modèle d'affaires en conséquence. Il doit également promouvoir l'adoption de stratégies flexibles pour faire face aux défis et saisir les occasions, garantissant ainsi leur compétitivité.

« nous étions tous bien préparé à savoir jongler avec les tendances, j'avais développé la faculté de mesurer rapidement l'ampleur de la situation, de voir l'opportunité dans cette nouvelle crise sanitaire et de mettre en place rapidement les actions convenables..... »(E8)

Outre que les compétences intrinsèques, la capacité de l'incubateur à insérer ces entrepreneurs dans des réseaux professionnels pertinents sont soulignées. En effet le réseautage permettra aux entrepreneurs d'accéder à de nouvelles opportunités commerciales, à collaborer de nouveaux partenaires stratégiques L'intégration dans ces réseaux peut également contribuer à accroître la visibilité et la crédibilité de l'entreprise.

Dimension 3 : Efficacité de l'accompagnement

L'efficacité de l'accompagnement émerge comme troisième axe essentiel dans l'évaluation de la performance d'un incubateur. Pour évaluer cette dimension, divers aspects ont été mentionnés par les participants aux entretiens. Nous retrouvons en premier l'adaptation de l'accompagnement qui doit prendre en compte à la fois les profils des entrepreneurs accompagnés et la nature du projet.

« L'incubateur performant est celui qui réussit à assurer un accompagnement qui répond aux besoins et aux attentes de l'incuber, à rapprocher l'entrepreneur des services dont il a besoin au moment opportun... »E6

« Il s'agit d'un lieu qui accueille des créateurs d'entreprise et les aide dans la réussite de leur projet à travers les formations, l'aide à l'élaboration du Business Plan, des réunions régulières avec les responsables d'accompagnement et de l'incubateur, la mise en réseau... c'est donc l'ensemble des prestations de service proposées aux porteurs de projet, comment sont offert, de quelle façon, dans quel moment pendant le cycle de vie du projet, etc, qui indique de la qualité de l'accompagnement. Plus l'incubateur offre des services qui répondent aux besoins spécifiques de ces entrepreneurs accompagnés et leurs projets, plus il est meilleur »(E11)

Pour ce qui est de l'adaptation aux profils de l'entrepreneur. Un incubateur performant doit pouvoir personnaliser son accompagnement en fonction des besoins, des compétences et des aspirations spécifiques de chaque entrepreneur. Un suivi sur mesure favorise le développement des entrepreneurs et maximise leurs chances de succès. Néanmoins, il est à souligner que cette adaptation ne doit pas se baser uniquement sur les déclarations et les affirmations de l'entrepreneur, mais aussi sur la base d'un

diagnostic approfondi réalisé par des accompagnateurs experts, capables d'anticiper ou identifier d'autres besoins que le porteur lui-même pourrait négliger.

« Comprendre ce que les accompagnés veulent est très important. Mais notre rôle c'est aussi de savoir ce dont ils ont besoin..... »(E1)

« C'est pourquoi nous attachons beaucoup d'importance à cette étape dans notre démarche. Grâce à un questionnaire, nous découvrons ce dont la personne a besoin, et nous concentrons nos efforts là-dessus. »(E3)

En addition, chaque projet entrepreneurial est unique, et il est essentiel que l'incubateur adapte ses services et ses conseils en fonction de ses caractéristiques propres, de l'environnement dans lequel elle évolue, de la nature de son activité et des exigences du secteur. Dans un second lieu, l'analyse des entretiens a mis en évidence la pertinence des services fournis par l'incubateur. Un accompagnement efficace implique la mise à disposition des services nécessaires et adéquats pour la création et au développement de l'entreprise. L'important ce n'est pas le nombre de prestations fournies ou la diversité des services, mais plutôt la qualité de la réponse apportée à la problématique de l'entrepreneur.

Finalement, un incubateur performant va au-delà de l'accompagnement de base. Il offre des avantages concrets et supplémentaires qui contribuent à la réussite et au développement des entreprises émergentes. Cela constitue ce que nous appelons « l'avantage perçu de l'accompagnement ». Ces avantages se traduisent par une réelle valeur ajoutée pour les entrepreneurs et facilitent la progression des start-ups vers le succès en les aidant par exemple à minimiser les frais et le temps lié au démarrage, à mettre à leur disposition des ressources partagées, des infrastructures coûteuses pour une entreprise en démarrage, ou encore en facilitant l'accès à des financements avantageux ; accéder à des informations stratégiques et à des opportunités grâce aux réseaux de partenaires; conférer une certaine crédibilité et une légitimité aux projets incubés ; les aider à se prévenir des erreurs fatales qui pourraient compromettre la réussite du projet. Cette prévention des erreurs majeures peut sauver des projets prometteurs et contribuer à leur pérennité.

Finalement, un incubateur performant va au-delà de l'accompagnement de base. Il offre des avantages concrets et supplémentaires qui contribuent à la réussite et au développement des entreprises émergentes. Cela constitue ce que nous appelons "l'avantage perçu de l'accompagnement". Ces avantages se traduisent par une réelle valeur ajoutée pour les entrepreneurs et facilitent la progression des start-ups vers le succès en les aidant par exemple à réduire les coûts et le temps liés au démarrage, en mettant à disposition une infrastructure de base, des ressources et matériaux coûteux pour une entreprise en démarrage, ou encore en facilitant l'accès à des financements avantageux. Accéder à des informations privilégiées grâce au réseau de partenaires et aux relations avec le monde des affaires est un autre avantage de l'incubateur. De plus, il peut offrir aux entrepreneurs un accès privilégié à des informations stratégiques et à des opportunités commerciales. Enfin, l'incubateur peut conférer une certaine crédibilité et une légitimité aux entrepreneurs et à leurs projets, ce qui constitue un atout précieux lorsqu'ils cherchent à établir des partenariats, à attirer des investisseurs ou à gagner la confiance de leurs clients. En outre, l'incubateur peut prévenir l'entrepreneur des erreurs fatales qui pourraient compromettre la réussite du projet. Il devra aider les entrepreneurs à identifier et à éviter les écueils courant dans le processus de création et de développement d'une entreprise. Cette prévention des erreurs majeures peut sauver les projets et contribuer grandement à leur pérennité.

Dimension 4 : Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est le dernier axe de l'évaluation de la performance, car elle reflète et complète l'efficacité des dimensions précédentes.

Afin de déterminer la performance globale de l'incubateur, les interviewés mettent en évidence la capacité de l'incubateur à atteindre ses objectifs stratégiques. La capacité à atteindre ces objectifs démontre la cohérence des actions menées et leur adéquation avec la mission de l'incubateur.

Une organisation n'est pas bonne dans l'absolu. Elle l'est par rapport à un objectif à atteindre, dans un contexte donné et à un moment donné, en fonction des ressources qui lui sont attribuées...(E5)

De la même manière, tout comme les entreprises qu'elle accompagne, la structure d'accompagnement devrait être agile. Sa capacité à tirer des enseignements de ses expériences et à adapter ses méthodes en fonction des retours d'expérience est essentielle. Une dynamique organisationnelle proactive

stimule l'amélioration continue de ses services et la capacité à répondre de manière plus efficace aux besoins des entrepreneurs et de leur environnement.

S'appuyant sur des ressources issues des fonds public et des investissements des partenaires, la question de l'optimisation de l'utilisation des ressources mis à sa disposition a été évoquée. Une gestion efficace des ressources, qu'il s'agisse de ressources financières, humaines ou matérielles, est un facteur déterminant de la performance organisationnelle. Un incubateur bien géré doit être en mesure d'optimiser l'utilisation de ses ressources pour maximiser l'impact de ses activités.

« Si l'on veut parler « performance » des incubateurs, on doit intégrer son double rôle : le premier autant que prestataire de service, le deuxième autant qu'utilisateurs des fonds publics ».
(E2)

Finalement, les intervenants définissent un incubateur performant, comme un **incubateur attractif**. Son image et sa réputation sont également des indicateurs importants de sa performance. Une bonne réputation attire davantage d'entrepreneurs et plus de partenaires, ce qui renforce l'impact de l'incubateur dans son écosystème.

Le tableau suivant présente une synthèse des principales dimensions et indicateurs évoqués par les interviewés :

Tableau 2: Synthèse des dimensions et indicateurs de la performance

Dimension	Indicateur
Développement et pérennisation de l'entreprise	Développement rapide de l'entreprise crée
	Performance commerciale et financière
	Pérennisation de l'entreprise
	Caractère innovant des entreprises
Apprentissage de l'entrepreneur	Apprentissage et développement des compétences de gestion
	Insertion des entrepreneurs dans des réseaux professionnels
	Capacité d'adaptation aux changements
	Réactivité aux évolutions du marché
Efficacité de l'accompagnement	Accompagnement adapté aux profils des entrepreneurs
	Accompagnement adapté à la nature du projet et son marché
	Pertinence des services
	L'avantage perçu
Performance organisationnelle	Atteindre les objectifs stratégiques
	Apprentissage et Dynamique organisationnelle
	Optimisation de l'utilisation des ressources
	Attractivité de la structure

Source : Analyse des entretiens semi directifs

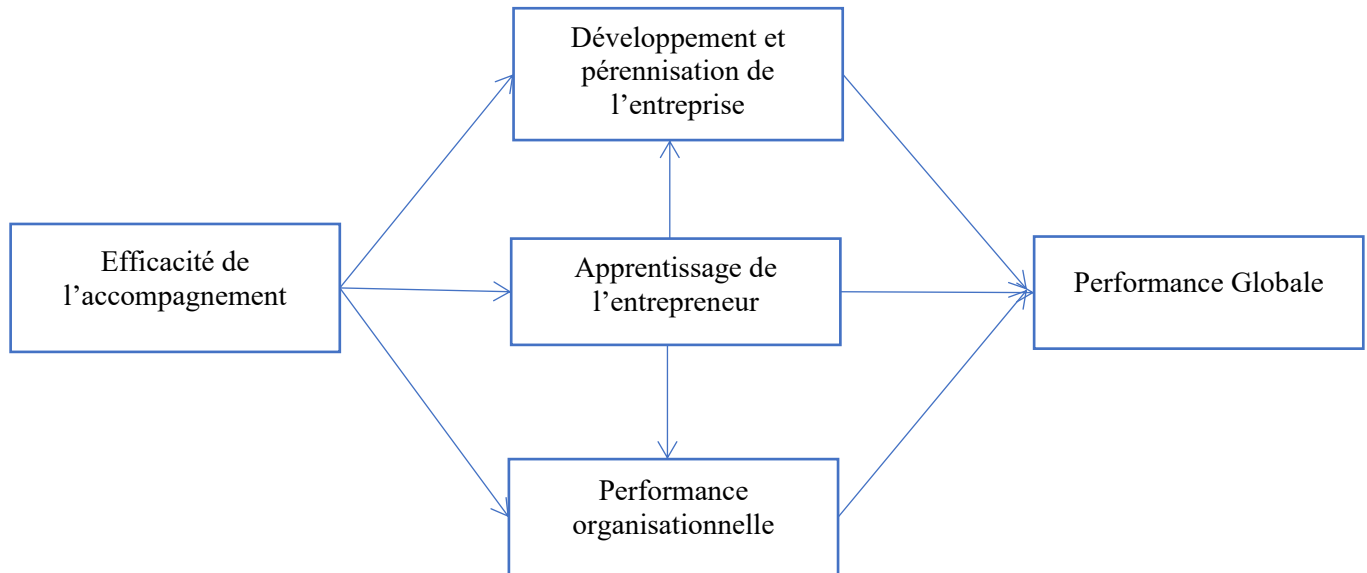
4. Une causalité entre les différentes dimensions de la performance

En plus de l'analyse des indicateurs les plus cités pour évaluer la performance, l'observation des déclarations des interviewés met en évidence une perception de causalité entre différents axes de la performance des incubateurs. Ces relations de causalité indiquent comment certains facteurs peuvent influencer positivement ou négativement d'autres aspects de la performance de l'incubateur. Cette vision met en avant le rôle central de l'entrepreneur en tant que maillon fort de cette chaîne de performance, influençant directement les résultats globaux de l'incubateur.

Selon les déclarations des différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial, la performance de l'incubateur est étroitement liée à la performance de l'entrepreneur accompagné. Lorsque l'incubateur réussit à offrir un accompagnement efficace, l'entrepreneur réussit à développer ses connaissances et compétences, ce qui contribue à améliorer la gestion de son entreprise, à en assurer le développement et à garantir sa pérennité. Lorsque l'entrepreneur réussit, cela se traduit par une satisfaction et une confiance accrues à l'égard de la structure d'accompagnement. Tout cela renforce positivement la perception qu'ont les entrepreneurs et les partenaires en l'incubateur et influe sur son image et son attractivité.

Cette vision de causalité souligne l'importance de placer l'entrepreneur au cœur des préoccupations de l'incubateur et de s'assurer que les services et l'accompagnement proposés répondent aux besoins spécifiques des porteurs de projets. En favorisant un environnement propice à l'épanouissement des entrepreneurs, les incubateurs peuvent ainsi maximiser leur impact sur la scène entrepreneuriale et contribuer efficacement au développement économique et à la création d'emplois dans leur territoire.

Figure 2 : Modèle d'évaluation de la performance globale de l'incubateur



Source : Analyse des entretiens semi directs

Ainsi, il s'avère évaluer la performance des incubateurs est une tâche complexe et multidimensionnelle. Il ne suffit pas de se focaliser uniquement sur les résultats chiffrés, mais il est essentiel de prendre en compte le développement de l'entrepreneur ainsi que la réalisation des objectifs stratégiques de la structure. En somme, la performance globale de l'incubateur dépend largement de la réussite des entrepreneurs qu'il accompagne. Ce dernier est considéré comme un catalyseur de cette performance dans son ensemble. Car ses avancées et ses réalisations se répercutent directement sur l'évaluation finale de l'incubateur. En investissant dans le développement des entrepreneurs et en répondant de manière adaptée à leurs besoins spécifiques, l'incubateur contribue non seulement à la réussite individuelle des projets, mais il renforce également son rôle au sein de l'écosystème entrepreneurial en favorisant l'éclosion d'entreprises innovantes et durables.

L'apprentissage de l'entrepreneur est des facteurs essentiels qui conduisent à la réussite du projet incubé. En fournissant un accompagnement adapté, l'incubateur permet à l'entrepreneur de développer ses compétences de gestion, de s'insérer dans des réseaux professionnels, et de s'adapter aux changements de l'environnement et du marché. Cette évolution contribue non seulement à la pérennité de l'entreprise créée, mais elle a également un impact positif sur la performance globale de l'incubateur.

L'efficacité de l'accompagnement est un autre aspect crucial qui influence directement le développement du projet, les compétences de l'entrepreneur, et la performance organisationnelle de l'incubateur. En mettant à disposition des services rapides et pertinents, tels que l'assistance administrative, juridique, stratégique et technique, l'incubateur favorise un environnement propice à la croissance des entreprises accompagnées.

5. Conclusion

Cette étude qualitative de type exploratoire nous a permis d'agréger les avis de ces différents acteurs. Les répondants utilisent souvent les mêmes indicateurs que ceux trouvés dans la littérature spécialisée. Quoique certains points de vue restent mitigés et les avis sont parfois contradictoires, l'étude a révélé que la plupart des déclarations accorde une importance centrale à l'entrepreneur et à son projet afin d'évaluer la performance des incubateurs. Ainsi, une chaîne de causalité de la performance a également émergé. Dans cette chaîne, la performance de l'entrepreneur est perçue comme la locomotive principale qui induit à la performance globale de l'incubateur. Si la structure d'accompagnement parvient à développer les compétences et le savoir-faire de l'entrepreneur, cela se traduit par un impact positif sur le développement et la pérennisation de l'entreprise créée, ce qui à son tour influe positivement sur la performance de la structure d'accompagnement.

Les critères de mesure de la performance sont regroupés en quatre axes majeurs : la performance de l'entreprise accompagnée, l'apprentissage de l'entrepreneur, l'efficacité des processus d'accompagnement, et la performance organisationnelle de la structure d'accompagnement.

En addition, les déclarations des interviewés suggèrent que la performance de l'incubateur est le résultat d'une chaîne de causalité complexe où les avancées de l'entrepreneur sont en corrélation avec la performance globale de l'incubateur. En mettant l'accent sur le développement des compétences entrepreneuriales, sur la pertinence des services offerts, et sur l'atteinte des objectifs stratégiques, l'incubateur peut améliorer sa performance globale et renforcer son rôle dans l'écosystème entrepreneurial. Cette compréhension des relations de causalité peut aider l'incubateur à adopter des stratégies et des politiques plus ciblées pour améliorer son efficacité et sa contribution à la croissance des entreprises innovantes.

En conclusion, cette étude portant sur la perception de la performance des structures d'accompagnement entrepreneurial au Maroc sera enrichie (dans un article en cours) par une analyse approfondie des indicateurs dans la revue de littérature, dans le but de confronter les résultats de l'étude empirique avec les connaissances déjà existantes. L'objectif est de proposer un modèle final intégrant les facteurs clés de construction et d'évaluation de la performance des structures d'accompagnement.

Référence

- (1). Alain Blanchet et Anne Gotman, L'Enquête et ses méthodes : l'entretien, Paris, Nathan Université, coll. « 128 », série « Sociologie », n° 19, 1992
- (2). Al-Matari, E (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. Asian Journal of Finance & Accounting, 2014, Vol. 6, No. 1.
- (3). Anca, D. (2017). How Should Tech Entrepreneurs Choose an Incubator or Accelerator. Nordic Business Report. Retrieved from <https://www.nbforum.com/nbreport/techentrepreneurschoose-incubator-accelerator/>
- (4). Audretsch, D. (2006). L'émergence de l'économie entrepreneuriale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLV, 43-70. <https://doi.org/10.3917/rpve.451.70>
- (5). Binsawad, M., Sohaib, O. and Hawryszkiewicz, I. 2017, "Knowledge Sharing in Technology Business Incubators:", ISD2017 Proceedings, 26th International Conference on Information Systems Development, AIS, Cyprus
- (6). Chroqui, R., & Jittou, A. (2020). Performance evaluation of business incubators: Towards a systematic literature review. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(3), 73-90.
- (7). Diene, M., Dieng, S., Drame, K. (2015), Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Sénégal. *Laboratoire de Recherches Economiques et Monétaires*.
- (8). Fakhri Samia & Bahoussa Aziz (2014) ; Obstacles of innovation among the entrepreneur: An empirical study” ; *Revue International Journal of Innovation and Applied Studies*. Vol. 9 No. 1 Nov. 2014, pp. 393-400.

- (9). Fakhri Samia & Bahoussa Aziz (2016) ; Les déterminants de la performance des structures d'appui à la création d'entreprises; Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation Vol 1, N2 (2016).
- (10). Fakhri Samia, Bahoussa Aziz, Larabi Zakaria (2022); "Incubators in Search of Performance: A Review of Key Performance Models in the Literature ; Revue International Journal of Innovation and Applied Studies. Vol. 9 No. 1 Nov. 2014, pp. 393-400.- Nov. 2022
- (11). Galiyeva, N. Fuschi, D.L. (2018). A Research Proposal for Measuring the Effectiveness of Business Incubators. Journal of Organisational Studies and Innovation. 5 (3) 32-46)
- (12). Hong, J., Lu, J., Hong, J., & Lu, J. (2016). Assessing the Effectiveness of Business Incubators in Zacca, R., Dayan, M., & Ahrens, T. (2015). Impact of Network Capability on Small Business Performance. Management Decision, 53(1), 2-23. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2013-0587>
- (13). Lalkaka, R. (2002). Technology business incubators to help build an innovation-based economy. *Journal of Change Management*, 3(2), 167-176
- (14). Leyronas C., Sammut S., (2001) « Le réseau d'aide à la création et au démarrage d'entreprises : l'examen d'un double processus », Perspectives en Management Stratégiques, tome VII,
- (15). M.B. Miles & A.M. Huberman (2003), Analyse des données qualitatives, De Boeck, 2e édition.
- (16). M.Essid (2010) « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des Indicateurs non financiers de la RSE ».
- (17). Mabhungu, I., & Van Der Poll, B. (2017). A Review of Critical Success Factors Which Drives the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises. International Journal of Business and Management, 12(6), 151-164. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n6p151>
- (18). Matt, M. & Schaeffer, V. (2015). Le soutien à l'entrepreneuriat académique dans le modèle d'université *hub*. *Innovations*, 48, 13-39. <https://doi.org/10.3917/inno.048.0013>
- (19). Olkiewicz, M. Wolniak, R. Eva-Grebski, M. and Olkiewicz, A. (2019). Comparative Analysis of the Impact of the Business Incubator Center on the Economic Sustainable Development of Regions in USA and Poland. Sustainability. 11 (173)
- (20). Peters, J. (2017). How a 1950s Egg Farm Hatched the Modern Startup Incubator. Retrieved from <https://www.wired.com/story/how-a-1950s-egg-farm-hatched-the-modern-startupincubator/>
- (21). Saloomh Tabari; Nigel King; David Egan (2018); Qualitative Methodologies in Organization Studies, HOSP 10 (2) pp. 197–216 Intellect Limited 2020
- (22). Smilor, R.W. (1987), Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development. IEEE Transactions on Engineering Management EM. 34 (4): 146–156.
- (23). St-Jean, É., Tremblay, M., Janssen, F. et al. (2017) May business mentors act as opportunity brokers and enablers among university students?. Int Entrep Manag J 13, 97–111.
- (24). Tavoletti, E. (2013). Business Incubators: Effective Infrastructures or Waste of Public Money? Looking for a Theoretical Framework, Guidelines and Criteria. Journal of the Knowledge Economy 4(4)
- (25). Thobekani Lose , Miston Mapuranga, (2022) Antecedents that inhibit the performance of business incubators in South Africa Article in Academy of Entrepreneurship Journal · January 2022 Volume 28, Special Issue 1, 2022
- (26). Tornatzky, L., Sherman, H. et Adkins, D. (2002). *A national benchmarking analysis of technology business incubator performance and practices*. Athens, Ohio, NBIA Publications.
- (27). Tsaplin, E. Pozdeeva, Y. (2017). International strategies of business incubation: the USA, Germany and Russia. International Journal of Innovation, 5(1), 32
- (28). Zacca, R., Dayan, M., & Ahrens, T. (2015). Impact of Network Capability on Small Business Performance. Management Decision, 53(1), 2-23. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2013-0587>