

Proposal for performance management tool for business incubators in MOROCCO : An exploratory study with a constructive aim

Proposition d'un outil de pilotage de la performance des incubateurs d'entreprises au MAROC : Une étude exploratoire à visée constructive

Salma BENAZIZ

Professeur - Chercheur

Université Hassan II Casablanca – FSJESAS

Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Économie et Développement. (LARNED)

Salma.benaziz90@gmail.com

Date de soumission : 30/04/2022

Date d'acceptation : 10/06/2022

Pour citer cet article :

BENAZIZ.S. (2022) «Proposition d'un outil de pilotage de la performance des incubateurs d'entreprises au MAROC : Une étude exploratoire à visée constructive », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 6 » pp : 292 – 304.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'année 2015 a enregistré une très grande vague de création d'incubateurs d'entreprises marocains. De typologies et de missions différentes, ces structures partagent toutefois la même vocation, à savoir celle de la dynamisation de l'écosystème entrepreneurial via l'accompagnement des futurs entrepreneurs. Cette diversité peut dans certains cas témoigner d'un écosystème entrepreneurial désarticulé, à fortiori si ces incubateurs n'opèrent pas dans un périmètre stratégique bien défini. Les incubateurs d'entreprises au Maroc sont appuyés soit par des structures étatiques dans le cadre de la promotion et l'accompagnement à l'entrepreneuriat soit, par des organisations privées dans le cadre de leurs stratégies de responsabilité sociale et économique. Qu'ils soient publics ou privés, ces organismes d'appui s'interrogent sur la plus-value de ces structures. Ils questionnent, leur degré de professionnalisme et de performance, plus particulièrement leur apport à la machine entrepreneuriale nationale. Les apports de ce papier s'inscrivent dans le courant des recherches évaluatrices visant l'évaluation de la performance des incubateurs d'entreprises. Nous avons adopté une approche perspective qui défend la multidimensionnalité de la performance des IE. Nous aspirons proposer un outil de mesure et de pilotage emprunté du champ de contrôle de gestion, en l'occurrence le balanced scorecard. La théorie des parties prenante nous a servi de cadre théorique de référence pour prouver l'utilité du BSC pour tous les partenaires de l'incubateur.

Mots clés :Incubateur d'entreprises ; performance ; écosystème entrepreneurial ; balanced scorecard, ..

Abstract

The year 2015 recorded a very large wave of creation of Moroccan business incubators. Of different typologies and missions, these structures differ however from the same vocation, namely that of revitalizing the entrepreneurial ecosystem through the support of future entrepreneurs. This diversity can in some cases testify to a disjointed entrepreneurial ecosystem, a fortiori if these incubators do not operate according to a well-defined strategic criterion. Business incubators in Morocco are supported either by state structures as part of the promotion and support for entrepreneurship or by private organizations as part of their social and economic responsibility strategies. Whether public or private, these support organizations question the added value of these structures. They question their degree of professionalism and performance, more particularly their contribution to the national entrepreneurial machine. The contributions of this paper are part of the trend of evaluative research aimed at evaluating the performance of business incubators. We have adopted a perspective approach that defends the multidimensionality of EI performance. We aspire to offer a measurement and management tool borrowed from the field of management control, in this case the Balanced Scorecard. Stakeholder theory served as a theoretical frame of reference to prove the usefulness of the BSC for all partners of the incubator.

Key words :Business incubators ; performance ; entrepreneurial ecosystems ;balanced socorecard, ...

Introduction

Le développement de la sphère entrepreneuriale est conditionné par la capacité des nations et gouvernements à créer leurs propres écosystèmes entrepreneuriaux, et œuvrer pour son dynamisme et sa densité. Les structures d'accompagnements et les incubateurs d'entreprises en particulier en constituent la clé de voute de cette perspective. Il s'agit de structures dont la vocation est d'accompagner les porteurs de projet depuis la phase de l'idéation jusqu'à ce que la startup voit le jour (Juridiquement ou via l'enregistrement du premier bon de commande), leur rôle s'étend également pour apporter du soutien, à différents niveau, même lorsque la startup crée quitte l'incubateur pour pouvoir s'envoler toute seule.

Le constat marocain, mondiale également, témoigne d'une montée en puissance des incubateurs d'entreprises. L'année 2015 a enregistré une très grande vague de création d'incubateurs d'entreprises marocains. De typologies et de missions différentes, ces structures partagent toutefois la même vocation, à savoir celle de la dynamisation de l'écosystème entrepreneurial via l'accompagnement des futurs entrepreneurs. Cette diversité peut dans certains cas témoigner d'un écosystème entrepreneurial désarticulé, à fortiori si ces incubateurs n'opèrent pas dans un périmètre stratégique bien défini.

Les incubateurs d'entreprises au Maroc sont appuyés soit par des structures étatiques dans le cadre de la promotion et l'accompagnement à l'entrepreneuriat soit, par des organisations privées dans le cadre de leurs stratégies de responsabilité sociale et économique. Qu'ils soient publics ou privés, ces organismes d'appui s'interrogent sur la plus-value de ces structures. Ils questionnent, leur degré de professionnalisme et de performance, plus particulièrement leur apport à la machine entrepreneuriale nationale. Ainsi, comment pouvons nous concilier l'ensemble de ces éléments précités pour évaluer la performance des incubateurs d'entreprises ? Et, comment le Balanced scorecad pourrait jouer ce rôle ?

Les apports de ce papier s'inscrivent dans le courant des recherches évaluatrices visant l'évaluation de la performance des incubateurs d'entreprises. Nous avons adopté une approche perspective qui défend la multimensionnalité de la performance des IE. Nous aspirons proposer un outil de mesure et de pilotage emprunté du champ de contrôle de gestion, en l'occurrence le balanced scorecard. La théorie des parties prenante nous a servi de cadre théorique de référence pour prouver l'utilité du BSC pour tous les partenaires de l'incubateur.

1. Cadrage conceptuel et théorique

1.1 La performance des incubateurs d'entreprises : Une contrainte de « multidimensionnalité »

La question de la performance des incubateurs d'entreprises commence à prendre de l'ampleur petit à petit vu qu'il s'agit, en général, de structures financées par les pouvoirs publics dans le cadre des stratégies d'encouragement à l'entrepreneuriat (Messeghem, 2010), ou par des fondations soucieuses de problématique d'ordre social comme l'encouragement à l'acte entrepreneurial, ou encore par des entreprises, et ce dans le cadre de l'opérationnalisation de leurs actions de responsabilité sociale et économique.

1.1.1 La performance des IE : Une nécessité

D'après Bakkali (2012), la mesure de la performance serait au profit des trois principales parties prenantes du processus d'accompagnement entrepreneurial : les financeurs, les responsables d'incubateurs et les incubés. Les premiers peuvent se fonder sur cette mesure pour allouer les fonds entre les incubateurs selon leur degré de performance et procéder à une meilleure utilisation de la ressource publique. Les deuxièmes peuvent en profiter pour améliorer le pilotage de leur structure et s'inscrire ainsi dans une véritable démarche de professionnalisation (M'Chirgui, 2012). La possibilité de réaliser un *benchmarking* des incubateurs d'entreprises qui favorise la diffusion des meilleures pratiques constitue pour eux un autre avantage (Tornatzky et al, 2002). Les troisièmes peuvent enfin s'appuyer sur les résultats des différents incubateurs pour mieux choisir la structure qui va les accompagner (Bigliardi et al, 2006).

Aux financeurs, dirigeants d'incubateurs et incubés nous pouvons rajouter deux autres parties prenantes, à savoir : Les pouvoirs publics et les futurs entrepreneurs ou entrepreneurs potentiels. Pour les premiers, la mesure de la performance des incubateurs d'entreprises leur permettra d'un côté d'identifier les difficultés liées à l'écosystème entrepreneurial plus particulièrement, et qui peuvent impacter négativement la performance de ces incubateurs. D'un autre côté, cette identification des facteurs freinant la performance des incubateurs, pourrait servir les pouvoirs publics pour engager des stratégies ou tout simplement des mesures correctives. Pour les entrepreneurs potentiels¹, la mesure de la performance des incubateurs

¹ Par entrepreneurs potentiels nous entendons des personnes qui disposent d'une intention d'entreprendre, mais trouvent une difficulté à passer à l'acte d'entreprendre par peur d'échec. Cette catégorie est d'un pourcentage non négligeable selon l'étude GEM (2017, 2018).

rendra l'écosystème d'accompagnement de plus en plus compétitif aussi bien en termes de qualité des processus d'accompagnement que de disponibilités des modes de financement. En général, un écosystème pareil donne lieu à des entrepreneurs couronnés de succès et pouvant faire de leur parcours un partage de *success stories* et créer un effet de mimétisme. Dans de telles conditions, ces entrepreneurs potentiels seront encouragés à passer de l'intention à l'action entrepreneuriale.

Jusque-là, il est clair que la mesure de la performance des incubateurs d'entreprises est d'un grand intérêt pour les acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Toutefois, les recherches et investigations dans ce sens demeurent peu développées en raison d'une difficulté à identifier des indicateurs adaptés. Pour Voisey et al (2006), cela s'explique par le fait que ces structures ne cherchent pas à réaliser de profits. Les indicateurs traditionnels utilisés pour apprécier la performance financière des entreprises sont donc inopérants. Des auteurs ont essayé malgré cela à développer des modèles de mesure de la performance spécifiques au métier des incubateurs, (Bakkali, 2012). Cependant, Phan et al. (2005) notent qu'aucun consensus n'a été trouvé et que des efforts restent à réaliser pour proposer des modèles plus adaptés à la réalité de ces structures et à leurs missions.

1.1.2 La migration vers une performance globale et multidimensionnelle

2.2.2 Traitement et analyse des données

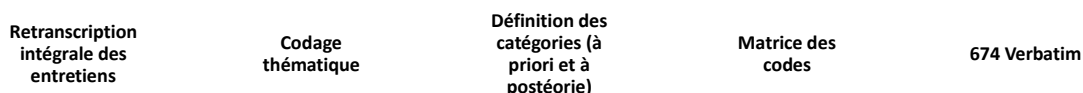
Durant les entrevues, les discussions étaient assez profondes et tournaient naturellement autour des thèmes du guide d'entretien, tout en veillant à créer une ambiance propice à la discussion, chose qui n'était pas assez évidente lors de certaines rencontres où l'interviewé se précipitait vers la suite des questions, des techniques de relance ont été utilisées pour remédier à cette situation.

Les entretiens ont été tous enregistrés à l'aide d'un magnétophone ou via l'application call recorder (téléchargée via « Play store ») pour les conversations téléphoniques. La transcription se faisait dans les vingt-quatre heures (24 Heures) qui suivent l'entretien afin de préserver la fidélité de ladite transcription, parfois avec des reformulations légères des propos des interviewés pour faciliter la phase d'analyse, notamment en ce qui concerne l'extraction des verbatims. Afin de mettre à l'aise les interviewés, et en fonction de leur choix, les entretiens ont été réalisés en deux (2) langues : L'arabe (dialecte marocain) et le Français. Pour centraliser tous les entretiens sur un même document d'analyse, une traduction à la langue française des entretiens réalisés en Arabe a été faite.

2.2.3 Codage des données

Pour réaliser ce codage nous avons défini un certain nombre de catégories en amont du processus de codage, ressortant de notre littérature et des guides d'entretiens. Nous avons néanmoins été amenés à ajouter des catégories au cours du processus de codage principalement pour permettre une catégorisation plus prompte. Cette mission était facilitée par le biais du logiciel MAXQDA.

Figure 1 : Cheminement de traitement des données via MAXQDA



(L'auteur)

3. Discussion des principaux résultats

3.1 Une typologie diversifiée d'incubateurs

Nous avons retracé une typologie hétérogène des incubateurs d'entreprises au Maroc. Toutefois, le point commun reste le degré d'innovation des projets incubés. Qu'ils soient spécialisés en incubation sociale, technologique, privés ou de développement économique ; Les incubateurs d'entreprises interrogés se rejoignent sur la condition « d'innovation » pour sélectionner les projets à incubés.

D'après les neuf (9) entretiens réalisés auprès des responsables d'incubateurs, ces derniers offrent un service d'hébergement dans des espaces partagés de travail encore appelés « coworking spaces », cet espace est dédié au incubés qui ont été sélectionné pour être accompagné, la durée de l'hébergement varie entre 6 et 12 mois.

En plus de l'hébergement, ces incubateurs organisent des formations génériques et spécifiques. Les premiers s'orientent vers le monde de l'entreprise et sa gestion (comptabilité, management, marketing, fiscalité,), tandis que les seconds se penchent sur le domaine d'activité de la future startup. Parallèlement à ces formations, la plupart de ces incubateurs offrent des services de mentorat en fonction des activités des startups, la minorité se contente d'organiser des séances de partage de « success stories ».

Tous les incubateurs interrogés accordent des opportunités de réseautage ou de networking à leurs incubés et ce soit, par l'organisation d'événements ou de rencontres où les incubés pourront présenter leurs projets (Pitcher les projets au jargon des incubateurs), soit par des mises en relation directes avec de potentielles clients, fournisseurs ou tout autre mode de partenariat. Le terme opportunités ici est relatif.

Enfin, via ses incubateurs, les futurs entrepreneurs pourront bénéficier d'un accompagnement financier de leurs projets et ce via des fonds d'amorçages que l'incubateur reçoit auprès d'organismes ou entreprises socialement responsables, ces fonds peuvent atteindre les 50.000 MAD. Le financement peut vêtir la forme d'une subvention, ceci est typiquement le cas des incubateurs qui octroient des fonds d'amorçage via le fond « Innov invest » naissant du partenariat entre le ministère des finances Marocain et la banque mondiale, et géré par la caisse centrale de garantie (CCG). Le dernier mode de financement des startups peut être sous forme de financement de la dépense d'investissement (Avec un plafond de 300.000 MAD) et c'est le cas de l'incubateur de développement économique financé par le centre Mohamed V pour la solidarité.

3.2 Des bailleurs de fonds qui questionnent le professionnalisme des incubateurs

L'écosystème entrepreneurial Marocain est naissant (certains interviewés ont utilisé le terme « immature »), ce qui le rend en quelque sorte peu structuré. D'ailleurs les responsables d'incubateurs pensent qu'il y'a un manque de professionnalisme concernant le métier d'accompagnement, ceci s'explique avant tout par une absence de loi ou charte régissant à la fois la création d'incubateurs (Sauf la loi sur les associations) et le métier d'accompagnement. Dans ce sillage, certains responsables d'incubateurs s'interrogent même sur l'existence réelle d'un tel métier, du moment qu'il n'y a pas de formation « diplômante » dans ce sens⁵. Le manque de professionnalisme s'explique également par les faibles collaborations entre les acteurs de l'écosystème. En assistant à une conférence réunissant les principaux acteurs de l'écosystème, un intervenant a baptisé ce dernier « Egosystème », cette appellation nous a marqué car elle corrobore justement, le fait que chaque acteur travaille dans sa sphère sans partager ou recevoir d'expertises.

3.3 Absence d'outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs

Notre étude exploratoire met en évidence l'absence d'outil d'évaluation et de pilotage de la performance à caractère multidimensionnel, ce qui vient réduire leur compte « professionnalisme », cela en constitue l'une des principales critiques afférentes au rôle des incubateurs d'entreprises comme vecteur de dynamisme entrepreneurial au sein de leur écosystème. En effet, les responsables d'incubateurs interviewés ne disposent pas d'un outil

⁵ L'université Hassan II de Casablanca était la première au Maroc à avoir créé un Master « Accompagnement entrepreneurial » en 2016, le Master est dispensé dans les locaux de la faculté des sciences juridiques économiques et sociales (AC).

formel pour mesurer leur performance (encore moins la piloter). Cette mission est réalisée de manière informelle ou en utilisant quelques indicateurs « imposés » par leurs sponsors.

3.4 les parties prenantes de l'incubateur proposent différents KPI's pour évaluer la performance :

Nous avons pu confirmer la notion de « multidimensionnalité » de la performance au sein des incubateurs puisque la définition du concept est différentes au yeux des incubés, des sponsors, ou encore des responsables d'incubateurs. Pour les incubés la performance de l'incubateur est conditionnée par des déterminants à la fois quantitatifs et qualitatifs. Plus précisément, le nombre de startups crée est certes un indicateur de performance, mais il faut tout de même s'interroger sur la pérennité de ces startups, la capacité de l'entrepreneur à gérer son affaire, à convaincre ses clients De leur côté, les bailleurs de fonds voient la performance des incubateurs d'entreprises d'un angle différent de celui des incubés ou des porteurs de projets. Généralement pour ces structures, la performance est plutôt liée à la capacité de l'incubateur à répondre aux exigences préfixées, lesquelles sont intimement liées à la vocation de ces structures de financement ou encore l'impact qu'elles souhaitent avoir au sein de l'écosystème entrepreneurial. Enfin, pour les responsables d'incubateurs, leur performance est une fonction composite qui doit répondre aux attentes des sponsors et des incubés, mais également apporter une contribution à la dynamisation de l'écosystème entrepreneurial.

3.5 Le BSC pourrait être un outil adéquat pour mesurer et piloter la performance des incubateurs

A notre surprise, tous les responsables d'incubateurs interviewés expriment leur intérêt à utiliser l'outil. Pour eux, le BSC touche tous les paramètres stratégiques de l'incubateur d'entreprises et permettra une bonne visualisation des « sources de performances » et par conséquent un suivi en temps réel. Les sponsors pensent qu'il sera une plateforme pour améliorer le professionnalisme dans la sphère d'accompagnement entrepreneurial et pourrait potentiellement constituer un critère d'octroi des financements. Le BSC pourrait être un outil de choix d'incubateurs selon le réel besoin des incubés.

3.6 Brainstorming des principales familles de KPI pour mesurer la performance des incubateurs

Dans une approche de co-construction d'outil de mesure de performance, compte tenu de la multidimensionnalité de celle-ci et des engagements des incubateurs d'entreprises vis-à-vis leurs parties prenantes, nous avons essayé de mettre en avant les indicateurs reflétant la performance de ces structures d'incubations, plus particulièrement les potentiels KPIs qui formeront notre

outil d'évaluation de performance. Ce processus vient en continuité de la définition de « l'incubateur performant » aux regards des incubés, des bailleurs de fonds et des responsables d'incubateurs.

Nous avons interrogé les bailleurs de fonds et les incubés sur les principaux indicateurs permettant d'évaluer la performance de l'incubateur, conformément à leurs perceptions de cette performance, dans la même perspective les dirigeants d'incubateurs ont, eux aussi, proposé une batterie d'indicateurs en tenant compte de leurs stratégies, typologies, vocations et des enjeux du métier d'accompagnement.

En effet, nous allons recenser l'ensemble des indicateurs communs suggérés par panels d'interviewés, lesquels seront notre point de départ pour l'élaboration de l'ossature de notre outil. En guise de précision, les indicateurs proposés n'ont pas parcouru un processus de construction en tenant compte de la méthodologie d'élaboration d'indicateurs. Cette phase fera partie du prochain chapitre.

Tableau 2 : Brainstorming des domaines d'indicateurs

Bailleurs de fonds	Incubés	Responsables d'incubateurs
-Capacité des startups à lever des fonds en dehors de l'incubateur ; - Taux de transformation par promotion ; -Pérennité des startups accompagnées ; - Qualité des formations ; - Profil des formateurs et mentors ; -Profils des accompagnateurs ; -Emplois directs des startups créées ; -Evolution du profil des incubés ; - Innovation des projets accompagnés ; - Expertise de l'incubateur ; - Professionnalisme de l'incubateur. - Labellisation de l'incubateur	- Profil des startups accompagnées (post incubation) ; - Densité du portefeuille des partenaires et collaborateurs, - Expertise de l'incubateur ; - Profil des accompagnateurs (formation et expérience) ; - Niveau d'activité des startups créées ; - Opportunité de financement (Montant minimum d'amorçage) ; - Nombre de formation spécifiques aux projets ; - Rentabilité des projets incubés ; - Evolution du profil des incubés, - Durée d'hébergement ; - Qualité de l'espace d'accompagnement (climat, équipements,) - Spécialisation de l'incubateur ;	- Nombre de startups créées ; - Pérennité des startups accompagnées ; - Viabilité des business model des projets incubés, - L'évolution des habilités de l'incubés (négociation, communication, ...) - Degré d'alignement des idées d'affaire avec la vocation de l'incubateur (technologique, sociales,); - Innovation des projets incubés ; - L'employabilité des startups créées ; - Nombre de partenaires financiers ; - Pérennité des entreprises créées ; - Qualifications et expertise des accompagnateurs ; - Densité du réseau de mentors ;

(L'auteur)

Nous avons insisté à ce que les interviewés, tout panel confondu, fassent une sorte de *brainstorming* sur les indicateurs ou domaines d'indicateurs qui leurs permettront d'évaluer la performance de tel ou tel incubateur d'entreprises. Cette étape nous a permis également de justifier notre transposition des axes classiques du balanced scorecard. Ainsi, la version que nous retenons est celle en dessous :

Tableau 3 : Template du BSC aménagé

Perspectives	Objectifs	Indicateurs	Cible	Initiatives
Environnement ou écosystème entrepreneurial “ Quel serait mon (mes) apport (s) à mes sponsors et mon écosystème ?”	• .. • .. • ..	• .. • .. • ..	• .. • .. • ..	• .. • .. • ..
Incubés “ Pour quelles raisons les porteurs de projets choisiront mon incubateur pour les accompagner ?”	• .. • .. • ..	• .. • .. • ..	• .. • .. • ..	• .. • .. • ..
Processus d'incubation “ Quel processus d'incubation dois-je adopter pour assurer un accompagnement de qualité ?”	• .. • .. • ..	• .. • .. • ..	• .. • .. • ..	• .. • .. • ..
Apprentissage, innovation et capital humain “ Quelles sont les conditions-cadres qui me permettront de promouvoir les trois axes précédents ?”	• .. • .. • ..	• .. • .. • ..	• .. • .. • ..	• .. • .. • ..

(L'auteur)

Discussion des résultats et conclusions

L'exposition de ces indicateurs va nous servir de feuille de route dans notre processus de recherche-intervention, pour construire la totalité des indicateurs de performance (KPIs) en se basant sur les déterminants de la performance des incubateurs selon les dirigeants de ces structures et leurs parties prenantes. Ainsi, si l'on veut stratifier ces indicateurs par famille, les données du tableau ci-dessus seront résumées comme suit :

- Indicateurs financiers ;
- Indicateurs relatifs au processus d'incubation ;
- Indicateurs de qualification du capital humain ;
- Indicateurs relatifs au couple Projet-Incubé ;

- Indicateurs d'impact et de relations avec l'écosystème.

La prise en compte de cette stratification par les dirigeants d'incubateurs, suppose de répondre à quatre questions fondamentales dans le processus d'évaluation et de pilotage de la performance :

- 1/ Quel serait mon (mes) apport (s) à mes sponsors et mon écosystème ;
- 2/ Pour quelles raisons les porteurs de projets choisiront mon incubateur pour les accompagner ?
- 3/ Quel processus d'incubation dois-je adopter pour assurer un accompagnement réussi ?
- 4/ Quelles sont les conditions cadres qui me permettront de promouvoir les trois axes précédents ?

Cela étant, l'outil de mesure de performance suppose se doter d'axes, comprenant des indicateurs dont la visée est d'apporter un jugement sur la capacité de l'incubateur à répondre à ces interrogations. Ainsi, le premier axe comprendra l'ensemble des indicateurs mesurant l'impact de l'incubateur comme vecteur de création d'entreprises pérennes dans son écosystème entrepreneurial, non seulement financier car même les bailleurs de fonds ne sont pas à la recherche d'indicateurs de profit exclusivement⁶. Le second axe comptera des indicateurs évaluant la satisfaction des incubés de la « prestation » de l'incubateur, cette satisfaction est conditionnée par la qualité de l'accompagnement ainsi que l'ensemble des opportunités présentées, Il s'agit là d'une mesure de perception. Le troisième axe quant à lui, se focalisera sur les indicateurs reflétant l'efficacité et l'efficience du processus d'incubation dispensé aux porteurs de projets. Enfin, le dernier axe contiendra les moyens et facteurs permettant d'améliorer les critères des trois autres axes, nous allons nous inspirer de la philosophie de l'hypothèse sur la chaîne des causes et effets proposée par Norton et Kaplan (20001) pour constituer les composantes de cet axe, qui ne sont autre que les qualifications du capital humain de l'incubateur, et leur habilité à créer un environnement propice à la créativité et à l'innovation.

Bibliographie

- Albert, P., Bernasconi, M. et L. Gaynor. (2003). Incubateurs et pépinières d'entreprises: un panorama international, Paris, L'Harmattan.
- Avenier J.M. (2012). Retrouver l'Esprit de la vallée en remontant à ses sources épistémiques du Constructivisme, Aims 2012

⁶ Ceci vient compléter le premier jet de transposition de la BSC que nous avons présenté à la fin de la première partie. L'axe comptera également des indicateurs en liaison avec le rôle joué par l'incubateur dans la promotion du phénomène entrepreneurial.

- Bakkali, C., Messeghem, K. et S. Sammut. (2013b). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs, *Management International*, vol. 17, n o 3, p. 140-153.
- Bardin L, (2003). *L'analyse de contenu*. 9e éd. . Paris: PUF.
- Bøllingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment, *Technovation*, vol. 32, n o 5, p. 304-315.
- Brooks, O. (1986). Economic development through entrepreneurship: incubators and the incubation process, *Economic Development Review*, vol. 4, n o 2, p. 24-29.
- David. A (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, conférence AIMS 1999
- Fonseca, S. A. et C. J. C. Jabbour. (2012). Assessment of business incubators' green performance: a framework and its application to Brazilian cases, *Technovation*, vol. 32, n o 2, p. 122-132.
- Grimaldi, R., Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation* 25 (2): 111-121.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution, *Harvard Business Review*, 88 : 6, 40 - 50.
- Kaplan, R.S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard “, Working Paper 10-074. Harvard Business school
- Kaplan, R.S & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review* (January-February 1992): 71-79.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructives*, Paris, PUF.
- Messeghem, K., Naro, G., Sammut, S. (2010). Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : apport du tableau de bord prospectif. *Gestion* 2000 27 (2): 95-112.
- Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., & Swalhi, A. (2017). Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach. *Journal of Small Business Management*, 1-22.
- Naro, G. et F. Noguera. (2008). L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des sustainability balanced scorecard », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 3, n o 1, p. 24-38.
- Naro, G. et D. Travaillé. (2010). Construire les stratégies avec le balanced scorecard: vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 13, n o 2, p. 33-66.
- Nobre, T. et I. Haouet. (2011). Le cas d'un balanced scorecard en milieu hospitalier. Éluider la carte stratégique pour privilégier la performance organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, vol. 211, n o 2, p. 103-118.

- Oriot, F. et E. Misiaszek. (2012). Le balanced scorecard au filtre d'une PME, ou pourquoi les PME préfèrent le "sur-mesure", Revue Française de Gestion, vol. 225, n° 6, p.27-43.
- Paturel, R. Maalel, I. (2016). La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises, Recherches en Sciences de Gestion 2016/2 (N° 113), p. 63-88. DOI 10.3917/resg.113.0063
- Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise, Revue Française de Gestion, vol. 144, n° 3, p. 153-164
- Spilling, O. R. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event, Journal of Business Research, 36 : 1, 91
- Vanderstraeten, J., Matthyssens, P. (2010). Measuring the performance of business incubators: a critical analysis of effectiveness approaches and performance measurement systems. Cincinnati: ICSB conference.